



**SONIA MARISA  
PAIVA GUERRA**

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DO MARKETING NUM  
AMBIENTE INTERNO**



**SONIA MARISA  
PAIVA GUERRA**

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DO MARKETING NUM  
AMBIENTE INTERNO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Mestre Carlos Francisco da Cunha Picado, Professor adjunto, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Agradeço aqui a colaboração prestada ao meu orientador, Prof. Carlos Picado, pelo incentivo, disponibilidade e apoio manifestado, pelo acompanhamento realizado ao longo de todo o trabalho e pelas sugestões e críticas que permitiram melhorar as versões anteriores. Um agradecimento muito especial à minha família, em especial ao meu marido e ao meu filhote, pelo apoio incondicional, pela paciência que sempre demonstraram, por não me terem deixado desistir, por acreditarem em mim e, acima de tudo, por terem compreendido toda esta abdicação em prol deste projeto.

## **o júri**

Presidente

**Professor Especialista José Manuel de Almeida Lima Soares de Albergaria**  
Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Vogal – Arguente Principal

**Doutor(a) Jacinta Raquel Miguel Moreira**  
Professora Adjunta Convidada da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

Vogal – Orientador

**Mestre Carlos Francisco da Cunha Picado**  
Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

**palavras-chave**

Orientação para o mercado interno, Marketing interno, Cliente Interno, Estratégia, Vantagem Competitiva

**resumo**

O marketing interno possui ferramentas, que utilizadas internamente e de forma estratégica, podem contribuir para uma postura cada vez mais adequada, bem como para um melhor comprometimento e desempenho dos colaboradores. Esta dissertação procura analisar a implementação do conceito de marketing interno, bem como analisar alguns dos seus efeitos no contexto da organização Oliveira & Irmão, S.A. Adicionalmente, examina as práticas da orientação para o mercado interno em ações e atividades relacionadas com o trabalho (atração, retenção e desenvolvimento dos colaboradores) empregando a metodologia estudo de caso. Em termos globais, os resultados deste estudo mostram que a implementação do conceito de marketing interno tem um efeito importante no desenvolvimento de comportamentos e atitudes relacionadas com o trabalho.

**keywords**

Internal market orientation, Internal marketing, Internal Customer, Strategy, Competitive Advantage

**abstract**

The internal marketing has tools, which used internally and strategically, can contribute to a posture to be more appropriate, as well as a better commitment and employee performance. This dissertation seeks to analyse the marketing concept implementation within both the internal (internal market orientation) and assess some of its effects in the context of Oliveira & Irmão, S.A. organization. Additionally, it examines the practices of internal market orientation in actions and activities on employee's job-related (attraction, retention and development of employees) using the methodology case study. Overall, the results of the empirical study carried out showed that implementation of the concept of internal marketing has an important effect on the development of attitudes and behaviors related to work.

## INDICE GERAL

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	ENQUADRAMENTO DO TEMA.....	1
1.2	PRINCIPAIS OBJECTIVOS .....	3
1.3	JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA E SUA RELEVÂNCIA .....	4
1.4	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA TESE .....	7
2.	REVISÃO DA LITERATURA .....	10
2.1	A IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING INTERNO .....	11
2.1.1	A evolução do Conceito de Marketing Interno .....	12
2.1.2	O Conceito de Marketing Interno.....	15
2.1.3	Abrangência do Marketing Interno .....	26
2.1.4	Alguns Modelos e Escalas de Marketing Interno .....	35
2.1.5	Abordagens de Marketing Interno Mais Recentes .....	39
2.1.6	Barreiras e Críticas ao Marketing Interno .....	41
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	46
3.1	ESTUDO DE CASO .....	46
3.1.1	Etapas do planeamento.....	52
3.1.2	Ferramentas de investigação .....	54
3.1.2.1	Observação participante.....	54
3.1.2.2	Entrevistas semi-estruturadas .....	58
3.1.2.3	Consulta e análise de documentação interna.....	60
4.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS .....	61
4.1	PESQUISA SECUNDÁRIA .....	61
4.1.1	Caracterização da OLI .....	61
4.1.1.1	Breve apresentação da OLI.....	61
4.1.1.2	Localização .....	63
4.1.1.3	Regime de funcionamento.....	65
4.1.1.4	Descrição da atividade da empresa.....	65

4.1.1.5	Mercados de atuação.....	66
4.1.1.6	Valores de faturação .....	67
4.1.1.7	A Política de Gestão da OLI .....	68
4.1.1.8	Estrutura Organizacional.....	70
4.1.1.9	Capital Humano .....	71
4.1.1.10	Plano de formação para colaboradores .....	73
4.1.1.11	Programa integrado de educação.....	74
4.1.1.12	Política de Comunicação.....	75
4.1.1.13	Saúde e Bem-estar no Trabalho.....	79
4.1.1.14	Envolvimento com a Comunidade .....	81
4.2	PESQUISA PRIMÁRIA .....	82
4.2.1	Entrevistas.....	82
4.2.1.1	Entrevista 1 .....	84
4.2.1.2	Entrevista 2.....	87
4.2.1.3	Entrevista 3.....	89
4.2.2	Observação participante .....	92
4.3	ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS.....	93
4.3.1	Reflexão em torno do conceito de Cliente Interno na OLI .....	95
4.3.2	Abordagem da orientação para o mercado interno OLI .....	102
4.3.2.1	Geração da informação interna .....	105
4.3.2.2	Disseminação de informação interna .....	107
4.3.2.3	Resposta à informação interna .....	116
5.	CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E LINHAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURAS.....	127
5.1	CONCLUSÕES GERAIS.....	128
5.2	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO .....	130
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	131
5.4	LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS .....	132
6.	BIBLIOGRAFIA.....	134



## INDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Abordagens estratégicas e táticas .....	26
Tabela 2 - Estudos específicos e holísticos e respetivos argumentos .....	33
Tabela 3 – Algumas abordagens mais recentes do marketing interno .....	39
Tabela 4 – Modelo Linear de Estudo de Caso .....	50
Tabela 5 – Vantagens e desvantagens da observação participante .....	56
Tabela 6 - Identificação da empresa .....	62
Tabela 7 - Quadro-resumo da localização da empresa.....	63
Tabela 8 – Diálogo com as partes interessadas .....	77
Tabela 9 – Diálogos com outras partes interessadas.....	78
Tabela 10 – Critérios de segmentação.....	106
Tabela 11 – Fatores críticos de sucesso da OLI no processo de comunicação interna.....	115
Tabela 12 – Fatores críticos de sucesso da OLI no processo de recrutamento e seleção dos colaboradores .....	118
Tabela 13 – Fatores críticos de sucesso da OLI no processo de formação .....	120
Tabela 14 – Fatores críticos de sucesso da OLI no processo de reconhecimento e recompensas .....	122
Tabela 15 – Fatores críticos de sucesso da OLI no processo de gestão de desempenho organizacional .....	125

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da tese.....	9
Figura 2 - Modelo de marketing interno de Berry.....	16
Figura 3 - Componentes do marketing interno.....	40
Figura 4 – Síntese da metodologia de investigação .....	52
Figura 5 - Fotografia aérea da OLI .....	64
Figura 6 – Desenho esquemático da localização e meios de acesso à OLI .....	64
Figura 7 - Fotografia de alguns produtos da empresa.....	65
Figura 8 – Principais mercados da OLI .....	66
Figura 9 – Alguns valores de faturação da OLI.....	67
Figura 10 – Organograma da OLI.....	70
Figura 11 – Os Recursos Humanos da OLI .....	71
Figura 12 – Evolução do número de colaboradores da OLI .....	72
Figura 13 – N°. de horas de formação, de ações e de formandos da OLI nos últimos 3 anos .....	73
Figura 14 – Os intervenientes no processo de comunicação da OLI .....	76
Figura 15 – Fotos de eventos realizados .....	80
Figura 16 – Análise SWOT dos dados recolhidos através das pesquisas primária e secundária .....	94
Figura 17 – Desenvolvimento conceptual do marketing interno na OLI .....	100
Figura 18 – Dimensões comportamentais da orientação para o mercado interno da OLI .....	104
Figura 19 – Dimensões comportamentais da orientação para o mercado interno da OLI .....	105
Figura 20 – Dimensões comportamentais da orientação para o mercado interno da OLI .....	107
Figura 21 – Sistemas de informação via intranet utilizados na OLI .....	110
Figura 22 – Painéis de afixação de informação .....	110
Figura 23 – Manual de Acolhimento de Segurança e ambiente entregue a todos os novos colaboradores .....	111
Figura 24 – Dimensões comportamentais da orientação para o mercado interno da OLI .....	116

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como **questão central** examinar a implementação do conceito de marketing, no ambiente interno (marketing interno), bem como analisar alguns dos seus efeitos/resultados. Aplicou-se este estudo a uma organização privada, especificamente à empresa Oliveira & Irmão, S.A. doravante designada por OLI.

### 1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA

A importância do conceito de marketing, como uma parte central dos princípios do marketing e da gestão estratégica, tem vindo a ser discutida há algumas décadas (Felton, 1959; Levitt, 1960). No âmbito da literatura de marketing, é normalmente consensual que o conceito de marketing detém uma posição proeminente para uma gestão de negócios efetiva. Há algum tempo que os proponentes do conceito de marketing argumentam que a criação de um consumidor satisfeito deveria ser o principal objetivo do negócio (Drucker, 1954; Keith, 1960; Levitt, 1960).

O marketing significa muitas coisas para muitas pessoas, podendo ser encontradas várias definições na literatura (Dann, *et al.*, 2001). No presente trabalho, entende-se o conceito de marketing como uma filosofia que preconiza a criação de valor para os diversos *stakeholders* da organização. O “marketing é função organizacional e o conjunto de processos para a criação, comunicação e fornecimento de valor para os clientes e para a gestão de relacionamentos com os clientes, de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*” (AMA, 2008). Tradicionalmente, o conceito de marketing centraliza a sua atenção no cliente externo, onde a satisfação é o seu último objetivo. Contudo, este foco exclusivo tem vindo repetidamente a ser questionado.

Em termos gerais, os argumentos presentes na literatura realçam a necessidade de uma outra abordagem deste conceito, uma perspetiva mais abrangente, que não esteja limitada por uma orientação para o exterior, mas que integre essa orientação com outras áreas de atuação.

De interesse particular para o presente trabalho está a sua integração com o foco interno. Neste caso, trata-se de gerir o fator humano aplicando um marketing específico - **o marketing interno: um marketing virado para o interior da organização, que atenda às necessidades de todos os seus colaboradores.**

Nesse sentido, o marketing interno surge como uma tentativa para equilibrar, na organização, as vertentes internas e externas. Na filosofia de marketing, a necessidade de uma visão que equilibre fatores externos e internos, consubstanciada nos recentes desenvolvimentos teóricos da disciplina (importância do marketing relacional, da criação de redes, entre outros), contribuem para o papel crucial desempenhado pelo marketing aplicado ao interior da organização, sendo este considerado como um pré-requisito para o sucesso do marketing externo. Ou seja, todos os esforços para a criação de valor para o cliente externo deverão incluir um desenvolvimento de funções internas para a criação de valor para os clientes internos (colaboradores), como forma de alavancar todas as iniciativas de marketing (Dunne & Barnes, 2000).

## 1.2 PRINCIPAIS OBJECTIVOS

O marketing interno é um tema que se encontra em desenvolvimento. Apesar desse crescimento, ainda são reduzidas as organizações que, de facto, aplicam o conceito na prática. No caso das evidências que mostram ter implementado o conceito, verifica-se que nem sempre essa implementação é feita de forma correta abrangendo, por vezes, apenas departamentos, grupos ou funções específicas dentro da organização.

Tomando como exemplo a organização analisada, o objetivo principal desta dissertação consiste em examinar a implementação do conceito de marketing, no ambiente interno (marketing interno), bem como analisar alguns dos seus efeitos/resultados na OLI, e ainda identificar a estrutura responsável pela condução das principais atividades, a identificação dos fatores críticos de sucesso e ainda detalhar os principais instrumentos utilizados.

Outros objetivos desta dissertação, decorrentes do objetivo principal e tendo por base os diversos estudos realizados até ao momento, é investigar a literatura sobre a implementação do conceito de marketing no ambiente interno (aplicado aos clientes internos/colaboradores) e os seus efeitos /consequências no âmbito empresarial.

Sendo a implementação do conceito de marketing interno um importante fator para melhorar o desempenho e para a construção de vantagens sustentáveis em diferentes ambientes e organizações, procura-se, nesta dissertação, identificar as principais atividades/ações da OLI relacionadas com esta temática. Nesse contexto, descobre-se a importância do marketing interno como uma ferramenta estratégica que visa proporcionar a integração dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Nesta abordagem, procura-se investigar em que medida a organização em análise implementa o conceito de marketing interno, na ligação estabelecida com os públicos internos (orientação para o mercado interno).

### 1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA E SUA RELEVÂNCIA

O conceito de marketing pode ser implementado tanto no exterior como no interior da organização. O marketing interno é entendido como uma filosofia de gestão, sedimentada na valorização dos aspetos humanos da organização, que estimula a motivação dos colaboradores e a disseminação de valores orientados para a satisfação dos clientes externos.

O conceito de marketing interno tem sido operacionalizado através do conceito de orientação para o mercado interno (Lings & Greenley, 2005), o qual corresponde a um conjunto de comportamentos de gestão associados com uma filosofia de marketing interno. Seguindo-se a linha de alguns autores da área, considera-se a implementação do marketing interno como sinónimo de orientação para o mercado interno (Lings, 2000; Lings & Greenley, 2005). Perante esta perspetiva, a implementação do conceito de marketing poderá ser analisada, no exterior da organização, como orientação para o mercado externo, e no interior da organização, como orientação para o mercado interno, que é a abordagem que irá ser desenvolvida neste trabalho.

Existem muitos autores que assumem e argumentam que o marketing interno deverá ser considerado uma prioridade antes de se realizar o marketing externo. A ideia subjacente é que a concretização de um marketing de sucesso implica o envolvimento da organização no marketing interno e externo (Caruana & Calleya, 1998). A integração eficiente e efetiva da gestão, nas dimensões internas e externas, é fundamental, resultando num marketing interativo efetivo que possibilita a construção com sucesso de relacionamentos de longo prazo com os clientes externos.

Ao longo desta dissertação, que se centra em **questões estratégicas de marketing interno**, pretende-se analisar os fundamentos básicos da implementação do marketing interno nas organizações, bem como observar de que forma essa implementação está incrementada na OLI. Por outras palavras, o presente estudo tem como foco central examinar a implementação do conceito de marketing na OLI, no ambiente interno (marketing interno), bem como analisar alguns dos seus efeitos/resultados. A pertinência desta dissertação reside na capacidade de dar à organização uma visão agrupada de alto nível do que está a ser feito e que ferramentas são utilizadas.

Escolheu-se este tópico porque se considera que a atual complexidade e imprevisibilidade do meio envolvente coloca novos desafios às organizações, sendo a implementação do conceito de marketing interno uma das formas destas enfrentarem esses desafios e, igualmente, uma das vias para explorar novas oportunidades. Além disso, é a própria dinâmica dos ambientes atuais que tem contribuído para a relevância que tem sido concedida a esta temática.

A OLI assume uma perspectiva baseada nos recursos e procura obter algumas vantagens competitivas em termos dos recursos únicos e difíceis de imitar, com a aposta na formação e outras atividades que serão descritas no ponto 4.1.1. acompanhadas, essencialmente, pelo departamento de recursos humanos. A OLI é composta por um conjunto de recursos que “incluem todos os bens, capacidades, processos organizacionais, atributos organizacionais, informação, conhecimento, etc., devidamente controlados e que lhe permite conceber e implementar estratégias para melhorar a sua eficácia e eficiência na conceção e implementação de estratégias” (Barney, 1991).

No presente trabalho, tendo em conta a perspectiva baseada nos recursos, enfatiza-se a capacidade dos recursos internos da OLI e a sua contribuição para a criação de valor. Especificamente, são realçadas um conjunto de atividades relacionadas com o marketing interno, como potenciais elementos diferenciadores. O papel do fator humano como potencial fonte de vantagens competitivas sustentáveis tem sido, desde há algum tempo, o foco de considerável interesse.

O fator humano tem vindo a assumir um papel de destaque na OLI: os colaboradores podem ser elementos poderosos para ajudar a organização a diferenciar-se, de forma significativa, de outras organizações, com o intuito de obter vantagens competitivas e fornecer valor superior para os clientes.

Neste contexto, o que se pressupõe nesta dissertação é mostrar práticas que encararam os colaboradores como um dos recursos mais valiosos da organização e como tal, tais práticas só irão trazer vantagens competitivas e a concretização dos objetivos definidos.

Devido a imperativos de mercado para desenvolver estruturas e práticas organizacionais mais eficientes, existe uma crescente ênfase nas estratégias competitivas comportamentais, que se apoiam nas competências-chave e capacidades entre os colaboradores, não apenas porque eles fornecem uma resposta mais efetiva às procura do mercado mas, também, porque são difíceis de copiar pelos concorrentes.

Nesse sentido, as atividades desenvolvidas pela OLI têm tido um papel estratégico, para apoiar o desenvolvimento dessas competências-chave e como um ingrediente essencial para uma implementação estratégica efetiva.

Portanto, considera-se que o marketing dirigido aos públicos internos é estabelecido, por um lado, porque a atenção aos clientes externos exige uma série de mudanças que podem ser equacionadas e atenuadas pela utilização de ferramentas de marketing no interior das organizações e, por outro lado, porque, por si só, implementar o conceito de marketing interno (ou seja, adotar comportamentos orientados para o mercado interno) tem vindo a ser considerado como um recurso estratégico proporcionador de vantagens sustentáveis.

Parece, então, relevante averiguar até que ponto este recurso influencia as atitudes e os comportamentos dos colaboradores e a própria atuação global da OLI. A razão para a escolha deste tema e a sua aplicação à organização OLI está associada, também, com uma preocupação no sentido de contribuir para a elaboração de um diagnóstico da atual situação, visto nunca ter sido levado a cabo pela empresa um estudo semelhante.

Espera-se, portanto, que este trabalho seja visto como uma prova que o marketing interno possui ferramentas, que utilizadas internamente e de forma estratégica, podem contribuir para uma, e cada vez melhor e mais adequada, postura, comprometimento e desempenho dos colaboradores. Em termos globais, as práticas sedimentadas na OLI podem ser utilizadas para evidenciar a importância que a implementação do conceito de marketing, no ambiente interno, desempenha sobre determinadas variáveis organizacionais, nomeadamente as que são utilizadas para atrair, reter e desenvolver o cliente interno.



#### 1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA TESE

Para alcançar os objetivos subjacentes a esta dissertação, divide-se este trabalho em duas partes fundamentais, limitadas por um capítulo introdutório e por um capítulo conclusivo. Na Figura 1 pode visualizar-se a estrutura desta dissertação.

O **Capítulo 1** corresponde à introdução do presente trabalho, no qual se expõe o enquadramento, as justificações associadas à escolha do tema e a sua relevância. Neste capítulo também se refere, de forma sucinta, os principais objetivos e a estrutura e organização da tese.

Na parte referente ao quadro teórico, Parte 1, surge o **Capítulo 2**, que abrange a revisão da literatura, onde é exposto o enquadramento teórico sobre o conceito de marketing interno, sendo efetuada uma análise do conceito de marketing interno, em termos das suas origens, principais definições, objetivos e atividades que abarca, modelos utilizados, abordagens recentes, barreiras e críticas atribuídas.

Deixando esclarecido o enquadramento teórico, passamos para a Parte 2, onde no **Capítulo 3**, é detalhada a metodologia de investigação que se considerou adaptar melhor ao objetivo desta dissertação, que tem como base o estudo de caso, que com o seu caráter de análise exploratória qualitativa, permite a análise de contextos reais, a recolha de ideias principais junto daqueles que estão diretamente envolvidos no processo de marketing interno para, posteriormente, ser feita avaliação à luz do que foi exposto no enquadramento teórico. Para melhor concretizar o presente estudo de caso recorreu-se a pesquisas primárias e secundárias.

No caso da pesquisa primária optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas que, assentes num guião leve e de linhas gerais, possibilitaram o levantamento de informações acerca da implementação do marketing interno na OLI. Também a observação participante pela autora da dissertação, colaboradora da empresa em análise, assumiu o caráter de pesquisa primária e permitiu completar as perceções levantadas com as entrevistas. Quanto à pesquisa secundária, foi analisada documentação interna e externa cujo principal intuito foi a caracterização da filosofia do marketing interno.

No **Capítulo 4** é feita a apresentação dos dados recolhidos, sendo iniciado com uma análise da pesquisa secundária e seguidamente da pesquisa primária.

Por último, o **Capítulo 5** é dedicado às conclusões, implicações e limitações do trabalho efetuado.

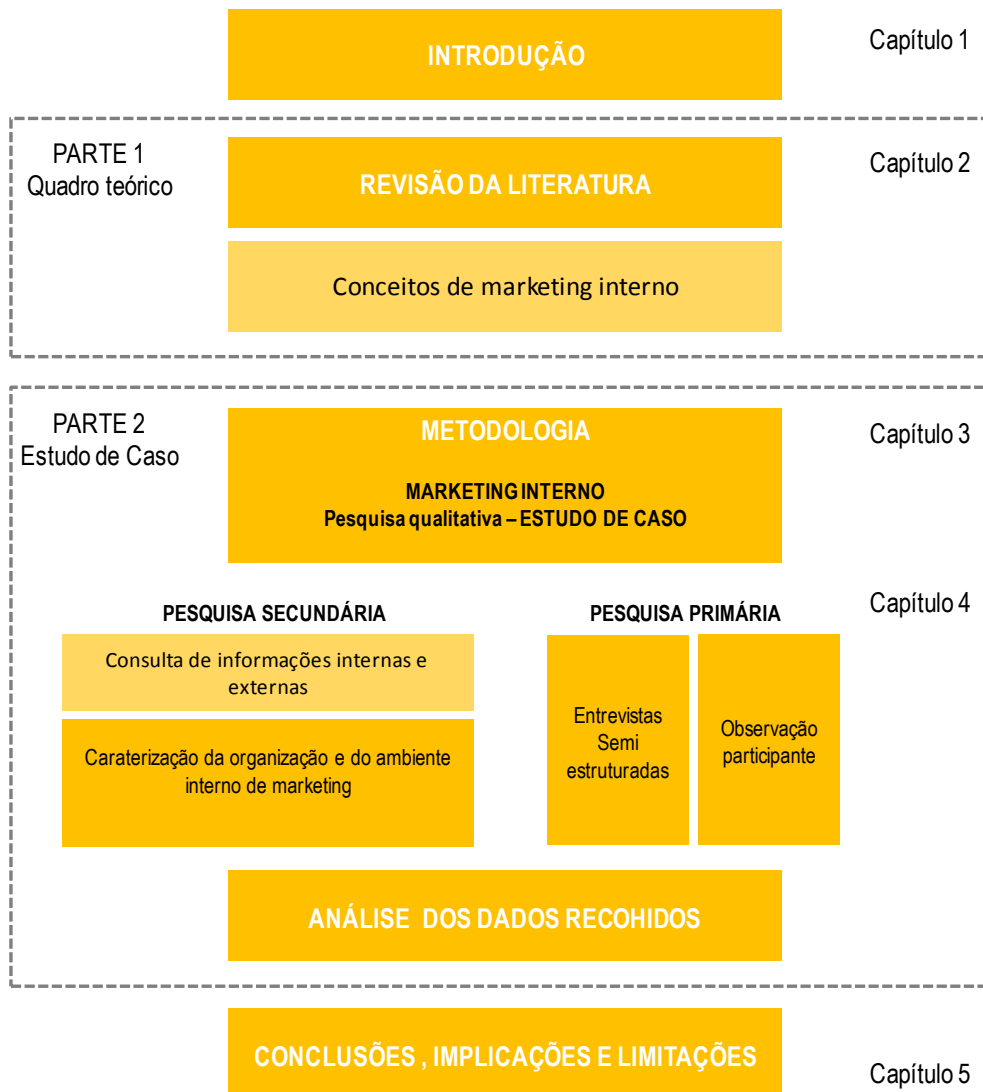


Figura 1 – Estrutura da tese

Fonte: Elaboração própria

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Um dos primeiros propósitos desta dissertação é gerar informação que possa contribuir para uma melhor compreensão do estudo presente neste trabalho. Esta geração de informação implicou necessariamente a identificação de toda a investigação anterior considerada relevante com a qual este trabalho se relaciona. Existe um corpo de conhecimento que já foi estabelecido por outros investigadores e, por isso, a literatura publicada constitui um importante recurso no processo de planificação, implementação e difusão dos resultados desta dissertação.

Neste capítulo é efetuada uma revisão à literatura que consiste na identificação, localização e análise de documentos que contêm informação relacionada com o tema a desenvolver. O capítulo está organizado num sub-capítulo. O sub-capítulo 2.1.1. contempla a revisão da literatura existente na área da implementação do conceito de marketing na orientação para o mercado, no ambiente interno (OMI).

## 2.1 A IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING INTERNO

Os últimos quarenta anos foram marcados por uma série de mudanças de ordem tecnológica, cultural, social, económica e política. Estas mudanças trouxeram implicações para as relações estabelecidas entre o mercado e o trabalho. Foram salientadas por Moraes (2003), algumas mudanças que eram perceptíveis nas organizações no início da década de noventa, entre elas, as mudanças no processo de trabalho, na produção, nas relações entre trabalhadores e empresas, nas estruturas ocupacionais e no desenvolvimento de recursos humanos, nos padrões de educação exigidos pelas organizações e nos esquemas de benefícios, recompensa e motivação.

Perante a nova realidade, as organizações que tinham a única e exclusiva preocupação com o lucro, por meio de uma maior participação dos seus produtos ou serviços no mercado, foram convidadas a repensar os seus modelos administrativos, a partir do desenvolvimento de novas estratégias que lhes permitissem assegurar uma posição de destaque numa nova realidade de mercado.

Uma estratégia que se pode adotar quanto tentamos ser mais competitivos é a valorização das pessoas que compõem as organizações, com o intuito de as tornar comprometidas com os valores e a filosofia da empresa, consequentemente, transmitirem uma boa imagem da organização à sociedade. Nesse contexto, descobre-se a importância do marketing interno como uma ferramenta estratégica que, em comunhão com a gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Há algum tempo que o marketing interno tem despertado o interesse dos profissionais e académicos da área do marketing e de outras áreas (Varey & Lewis, 1999), desde a sua introdução, no início dos anos 80, por Berry (1981) e Grönroos (1981). É, claramente, um âmbito que ainda está em evolução, existindo, na literatura de marketing, um interesse renovado no conceito, designadamente no seu significado e nas atividades que abarca (Rafiq & Ahmed, 1993; Varey, 1995; Ballantyne, 2000).

Neste sub-capítulo, vai ser apresentada uma revisão da literatura acerca do marketing interno, sobretudo no que diz respeito às suas origens, às conceptualizações iniciais, à sua abrangência, aos principais modelos e escalas existentes, às abordagens mais recentes ao conceito, e às barreiras, críticas e limitações que têm sido associadas ao marketing interno.

### 2.1.1 A evolução do Conceito de Marketing Interno

O papel do marketing tem vindo a mudar: recentes desenvolvimentos teóricos, no âmbito do marketing relacional, da criação de redes (“*networking*”), das interações e das teorias da gestão de qualidade total, influenciam e contribuem para a importância atribuída ao marketing aplicado no interior da organização (Gilmore, 2000). Este conceito surgiu primeiro na literatura sobre o marketing de serviços, a partir da noção de que os colaboradores constituem o primeiro mercado para a organização.

Segundo Rafiq & Ahmed (2000), o termo marketing interno parece ter sido utilizado pela primeira vez por Berry, *et al.* (1976) e, posteriormente, por George (1977), Thompson, *et al.* (1978) e Murray (1979). No entanto, foi apenas depois da publicação do artigo de Berry (1981), que o termo se tornou popular. Desta forma o marketing interno como conceito atraiu a atenção dos pesquisadores especialmente a partir dos anos 80, apesar do termo ter sido introduzido no fim dos anos 70 (Voima, 2000).

Este conceito foi proposto inicialmente como uma solução para o problema de consistência da distribuição e da qualidade de serviço, focalizando-se no problema da motivação e satisfação dos colaboradores (Berry, *et al.*, 1976; George, 1977; Thompson, *et al.*, 1978; Murray, 1979). O marketing interno era geralmente considerado como uma ferramenta de aplicação para o mercado do colaborador dentro da empresa (Sasser & Arbeit, 1976; Azzolini & Shillaber, 1993; George, 1990; Grönroos, 1985; Gummesson, 1987; Piercy, 1995; Piercy & Morgan, 1990, 1991; Stauss & Schulze, 1990).

A fórmula poder-se-ia resumir para uma organização poder ter clientes satisfeitos deve ter colaboradores satisfeitos. Berry, *et al.* (1976) afirmaram que o marketing interno está preocupado em disponibilizar produtos internos (tarefas) que satisfaçam as necessidades de um mercado interno vital (colaboradores) desde que os objetivos da organização sejam atendidos. Na realidade, a capacidade de uma organização prestadora de serviços em satisfazer as necessidades dos seus clientes externos depende, em parte, da capacidade que tem em satisfazer as necessidades dos seus clientes internos.

Desde então, o termo tem sido usado como um conceito que abrange várias atividades internas, não são novas atividades, mas quando focalizadas nesta perspetiva, ganham uma abordagem diferenciada. A crescente atenção voltada para o assunto deve-se ao movimento da era industrial para a nova concorrência da era do serviço, na qual a lógica do fabricante precisa ser substituída pelo *know how* do prestador.

Nessa transição, o ponto mais crítico consiste no facto de que os colaboradores orientados para o serviço e especializados são tidos como recursos escassos se comparados com a matéria-prima, a tecnologia de produção e os produtos. Tradicionalmente, na literatura de marketing, o foco do conceito de marketing era restrito às trocas estabelecidas entre a organização e os seus mercados externos (Berry, 1986). Os termos “marketing coordenado” ou “esforço integrado”, que estão presentes em algumas definições do conceito de marketing, indiciam que este conceito reconhece a necessidade de um elemento focalizado no ambiente interno das organizações (Lings, 2004). Esta ideia tem-se mantido, isto é, o cliente/consumidor tem sido o ponto focal do marketing (Mudie, 2003). Na literatura sobre a orientação para o mercado externo também se verifica que não existe uma atenção aos aspetos internos (Lings, 2004).

Tem existido uma necessidade crescente em incorporar na filosofia de marketing, uma orientação que equilibre fatores externos e internos (Lings, 1999). O marketing é um tópico relevante para todas as organizações nas relações com todos os seus públicos, e não apenas clientes/consumidores (Kotler, 1972). Segundo o autor, para ter sucesso no marketing externo é necessário ser bem sucedido no marketing interno. Portanto, o marketing tradicional deve, cada vez mais, tomar em consideração os seus aspetos internos, de forma a obter sucesso externamente, sendo especialmente relevante (mas não exclusivamente) nas organizações de serviços (Flipo, 1986). Ao contrário da abordagem tradicional do marketing, a literatura de marketing de serviços reconhece a importância desse ênfase interno. Aliás, as primeiras tentativas para incorporar um foco interno no marketing, de forma a complementar o foco externo, surgiram precisamente nessa área (Lings, 2004). Nas organizações de serviços, devido à natureza específica dos serviços prestados, a relevância dos relacionamentos, entre as pessoas nas organizações e os clientes externos, tem sido amplamente realçada. De facto, os colaboradores são elementos fundamentais nas organizações e assumem um papel relevante nos relacionamentos que estabelecem com os clientes externos.

Da perspectiva dos clientes, os colaboradores representam a organização. Portanto todos os colaboradores podem ser considerados como marketeers em part-time (Gummesson, 1991), pois o seu comportamento afeta a perceção global dos clientes acerca da qualidade de serviço prestado pela organização. No entanto, a importância não é só atribuída aos colaboradores que têm contacto com o cliente, dado que “numa organização de serviços, todos são responsáveis pelo cliente” (Berry, 1986).

As organizações precisam de usar o marketing interno e não apenas o marketing externo, pois o marketing interno também é importante para as trocas entre as organizações e os seus colaboradores (Berry, 1986). Já referia (Berry & Parasuraman, 1992) que o marketing de serviços para ser utilizado de forma bem sucedida precisava da prática do marketing interno implementada com sucesso.

Desde o seu aparecimento, o marketing interno teve inúmeras definições contrastantes que foram evoluindo com o tempo. Apesar dessa diversidade, poucas organizações aplicam o conceito na prática, pelo facto de não existir uma interpretação uniforme do conceito do marketing interno, do que ele faz, como faz e quem faz. Após uma análise da literatura dos últimos trinta anos, verifica-se a existência de três correntes interligadas de desenvolvimento do conceito do marketing interno, nomeadamente, as fases de motivação e satisfação dos colaboradores, de orientação para o cliente e da implementação de estratégias e gestão de mudanças.

Persistem, então, uma diversidade de abordagens associadas a este conceito. De seguida, enuncia-se e discute-se essas diferentes abordagens conceptuais encontradas, ao longo do tempo, na literatura sobre esta temática.



### 2.1.2 O Conceito de Marketing Interno

Não existe consenso relativamente à definição do conceito de marketing interno (Rafiq & Ahmed, 1993). Vários autores são unânimes ao afirmarem que não existe um quadro conceptual universal que explique o conteúdo de gestão do marketing interno (Grönroos, 1995; Ballantyne, *et al.*, 1995; Varey, 1995). A sua definição tem sido largamente debatida na literatura; não obstante, reduzidas reflexões foram efetuadas acerca da caracterização e das premissas assumidas para a sua adoção (Varey & Lewis, 1999).

A diversidade de definições e interpretações existentes, ou seja, a confusão sobre o que é, exatamente, o marketing interno, sobre o que, supostamente, faz, como é feito e quem o deverá fazer, conduziu, também, a dificuldades na sua implementação e adoção (Rafiq & Ahmed, 2000a). Varey (1995) partilha da mesma opinião referindo-se, também, à confusão existente sobre o que é o marketing interno, o seu papel e como pode ser implementado. Para o autor, muitos dos trabalhos feitos têm sido embrionários, descritivos ou prescritivos.

Neste enquadramento, para se entender totalmente este fenómeno, é necessário analisar a forma como o conceito tem sido definido e compreendido ao longo do tempo, ou seja, é importante explicitar as diversas abordagens conceptuais existentes.

- **Fases do Desenvolvimento do Conceito de Marketing Interno**

No desenvolvimento conceptual do marketing interno, podem ser distinguidas três fases separadas (mas relacionadas):

- 1) A da motivação e satisfação dos colaboradores;
- 2) A da orientação para o cliente; e
- 3) A da gestão de mudança/implementação estratégica (Rafiq & Ahmed, 2000).

Estas etapas, que mostram as diferentes concepções iniciais do conceito, são descritas a seguir.

## ■ 1ª. FASE

### ■ Motivação e satisfação dos colaboradores

Inicialmente, o marketing interno foi encarado como uma solução para a oferta consistente de serviços de qualidade. Para atingir este objetivo, numa fase de desenvolvimento inicial, a motivação e satisfação dos colaboradores constituiu uma preocupação fulcral da maior parte da literatura que abordou este tema (Rafiq & Ahmed, 2000). Subjacente a esta visão do marketing interno reside a ideia de que a satisfação dos clientes (externos) está consubstanciada na existência de colaboradores satisfeitos (George, 1977 *in* Rafiq & Ahmed, 2000). Já em 1976 este argumento foi utilizado por Sasser & Arbeit, os quais salientaram que a força de trabalho é o recurso mais crítico das organizações de serviços, sendo os seus colaboradores o mais importante cliente.

Nesta abordagem, a principal ferramenta para conseguir a motivação e satisfação dos colaboradores, consiste em tratar os colaboradores como clientes (Rafiq & Ahmed, 2000). Berry (1981) é um autor de referência neste período, o qual classificou os colaboradores como clientes internos (*internal customers*), uma ideia exposta pelos gestores de qualidade Japoneses na década de 50 (Ballantyne, 2000). Partindo dessa premissa, Berry (1981) desenvolveu o modelo de marketing interno que se pode observar na Figura 2.

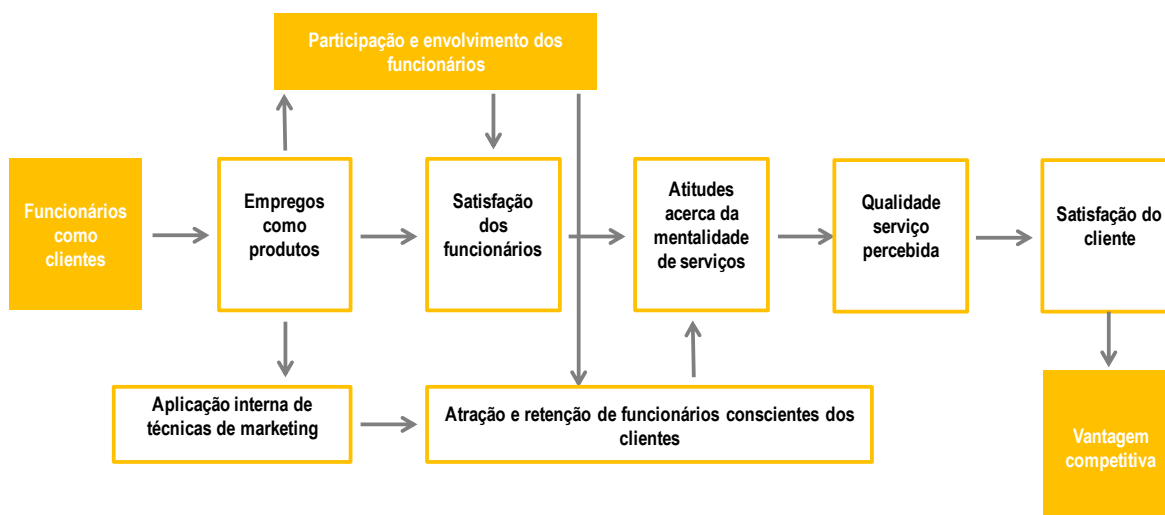


Figura 2 - Modelo de marketing interno de Berry

Fonte: Adaptado de Rafiq & Ahmed (2000)

O ponto comum das diversas formas de marketing interno existentes reside no foco no cliente dentro da organização (Berry, 1981). Para além da noção de “colaboradores como clientes internos”, o autor acrescenta uma nova dimensão ao encarar os “colaboradores como produtos internos”. Assim, define o marketing interno como “ver os colaboradores como clientes internos, ver os colaboradores como produtos internos que satisfazem as necessidades e desejos desses clientes internos, enquanto se atingem os objetivos da organização”.

Na mesma linha de pensamento, Berry & Parasuraman (1992) argumentam que o marketing interno “é a filosofia que trata os colaboradores como clientes internos”, sendo o seu objetivo nuclear a “atração, desenvolvimento, motivação e retenção de colaboradores qualificados através de produtos-trabalho que satisfaçam as suas necessidades”. Os autores apresentam sete elementos básicos para a prática com sucesso do marketing interno, a saber:

1) Lutar por talentos:

A contratação das melhores pessoas para desempenharem o serviço é um fator chave no marketing de serviços;

2) Oferecer uma visão que traga propósito e significado ao ambiente de trabalho:

A atração, desenvolvimento, motivação e retenção de colaboradores com qualidade necessita de uma visão clara que valha a pena perseguir;

3) Preparar as pessoas, com capacidades e conhecimento, para o desempenho das suas funções de serviço de forma excelente:

Esta preparação melhora os objetivos do marketing interno;

4) Trabalhar em equipa:

O trabalho em equipa é central para o fornecimento de serviços de excelência, através do melhoramento do serviço interno e da capacidade para servir. O trabalho em equipa é considerado, por Berry & Parasuraman (1995), como um antídoto para o *stress* no trabalho, o qual pode existir no relacionamento que os colaboradores estabelecem com os clientes. Todavia, segundo os autores, o trabalho em equipa vai necessitar de uma participação duradoura de toda a equipa, além de contacto regular, liderança, metas comuns e avaliação de recompensas baseadas no grupo.

Ao colocar lado a lado os representantes de diversas áreas da organização, fornecendo-lhes uma maior consciência sobre o impacto das suas ações na totalidade da cadeia, o trabalho em equipa vai permitir melhorar o serviço interno (Berry & Parasuraman, 1995);

#### 5) *Empowerment*<sup>1</sup> (Liberdade para o trabalho):

Principalmente nas organizações de serviços, é demonstrada a importância desta componente por vários autores (Grönroos, 1981; Berry & Parasuraman, 1995, Rafiq & Ahmed, 2000; Bansal, *et al.*, 2001). Os objetivos fundamentais do marketing interno, tais como a motivação e satisfação dos colaboradores, podem ser atingidos através do *empowerment* (Bansal, *et al.*, 2001). Segundo os autores, o *empowerment* é uma forma essencial para influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores e, logo, o nível de serviço fornecido aos clientes externos. Para além de proporcionar motivação dos colaboradores, fornece-lhes, também, maior sentido de responsabilidade com as suas atividades;

#### 6) Acarinhar o reconhecimento através da medição do desempenho e recompensas:

Se o desempenho dos colaboradores não for medido e recompensado, então os objetivos do marketing interno são contrariados. Neste campo, tende a existir um foco quase exclusivo dos sistemas de medição do desempenho em medidas de *output*, face às medidas comportamentais, tais como as perceções dos clientes acerca da simpatia no fornecimento do serviço. Um sistema efetivo de medição permite avaliar e medir o desempenho que mais contribui para a visão e estratégia organizacionais, fazendo-o de uma forma clara, oportuna e justa; e

#### 7) Conhecer o cliente

Para o desenho do produto “emprego” deve-se basear as decisões na pesquisa de marketing, no sentido de conhecer as aspirações, atitudes e preocupações dos clientes.

---

<sup>1</sup> Tendo sido definido de diversas formas, a maioria dos autores concordam que este conceito envolve a concessão de latitude (ou discricção) aos funcionários para o desempenho de certas actividades relacionadas com as suas tarefas (Rafiq e Ahmed, 1998). Por outro lado, podem também ser adicionados elementos relacionados com a partilha de informações sobre o desempenho da organização, recompensas baseadas nesse desempenho e conhecimento que possibilita que os funcionários compreendam e contribuam para o desempenho organizacional (Bowen e Lawer, 1992 *in* Rafiq e Ahmed, 1998).

A 1ª. fase encarava o marketing interno como uma forma para motivar e satisfazer os colaboradores, propondo que os colaboradores forneceriam, com maior probabilidade, satisfação aos clientes externos se estiverem motivados e satisfeitos com o seu emprego. Nesse contexto, consideravam-se os colaboradores como clientes e os empregos como produtos. A partir daqui, o conceito desenvolveu-se para uma fase de orientação para o cliente explicada de seguida.

## ■ 2ª. FASE

### ■ Orientação para o cliente

O segundo passo no desenvolvimento do conceito de marketing interno veio de Grönroos (1981) que reconheceu que não só as interações de compra, mas também a importância que essas interações têm, podem gerar oportunidades de marketing para a organização. Deste modo, o objetivo do marketing interno seria o de conseguir colaboradores motivados e com orientação para o cliente. Ou seja, foi reconhecido que a relação entre o comprador e o vendedor não afeta apenas a decisão do cliente em adquirir um serviço ou voltar para adquirir outro, mas também oferece uma oportunidade de marketing para a empresa. Os colaboradores devem, portanto, estar dispostos a vender, assim como devem estar orientados para os seus clientes. Neste modelo o objetivo do marketing interno consiste em motivar e consciencializar os colaboradores sobre a importância do cliente externo (Grönroos, 1981), sendo necessário três passos:

- 1) Atrair colaboradores mais apropriados para funções de contacto e para posições de gestão;
- 2) Reter os melhores e mais apropriados colaboradores; e
- 3) Influenciar e motivar os colaboradores para que sejam orientados para o cliente e, logo, façam um esforço melhor possível, no processo de marketing interativo.

Berry (1981) e Grönroos (1981) tiveram um papel fulcral nos desenvolvimentos iniciais do conceito de marketing interno. Os seus modelos, não distinguíveis claramente para muitos autores, apresentam objetivos equivalentes, ou seja, focam a melhoria da qualidade de serviço. Contudo diferem nos métodos para atingir tal tarefa (Rafiq & Ahmed, 2000). Ou seja, não é explicitada as componentes exatas de marketing interno e a forma como interagem. Desta forma os dois modelos estão incompletos (Rafiq & Ahmed, 2000). Para além da abordagem de marketing, os autores referem que o modelo de Berry não indica outros mecanismos que poderiam ser utilizados para motivar os colaboradores, ao passo que, no modelo de Grönroos, se ignora uma abordagem do tipo marketing.

No estudo realizado por Grönroos em 1985, esta limitação foi ultrapassada, quando o autor ampliou a sua definição original, acrescentando o uso de atividades de marketing para motivar os colaboradores. Neste caso, o conceito de marketing interno sustém “que o mercado interno dos colaboradores da organização pode ser influenciado de forma mais eficaz e logo, motivado para uma orientação do mercado consciente do cliente (*customer-consciousness*) e *sales-mindedness*, através de uma abordagem interna do tipo marketing e pelo uso interno de atividades do tipo marketing” (Grönroos, 1985).

Rafiq & Ahmed (2000) consideram que as abordagens de Berry e Grönroos necessitam de ser combinadas para fornecerem um modelo de marketing interno mais compreensivo. A partir dos modelos desenvolvidos pelos dois autores, Rafiq & Ahmed (2000) apresentam um modelo no qual se estabelece a conexão entre os elementos que compõem o marketing interno e a sua relação com a satisfação do cliente externo.

Neste modelo, a motivação dos colaboradores é conseguida a partir das atividades desenvolvidas pela organização que têm como objetivo a sua satisfação. A motivação, juntamente com a delegação de poder para tomar decisões (*empowerment*), vai influenciar positivamente a satisfação no trabalho, a qual tem uma ligação com a orientação para o cliente e cria, de forma indireta, a satisfação do cliente externo. Além disso, a atitude de coordenação integrada e interfuncional do processo como um todo vai influenciar a qualidade dos serviços e, por sua vez, a satisfação do cliente.

A orientação para o cliente está no centro do modelo, sendo atingida através de uma abordagem do tipo marketing para a motivação dos colaboradores e para a coordenação interfuncional (Rafiq & Ahmed, 2000). De facto, a integração e coordenação interfuncional é um tema central prelevante na literatura de marketing interno mais recente (Rafiq & Ahmed, 2000). Ou seja, para haver qualidade de serviços é necessário uma boa interação entre os colaboradores da linha da frente e os colaboradores de apoio.

Baseado no seu trabalho anterior, Grönroos (1985) sugere que o marketing interno abrange o desenvolvimento de colaboradores motivados e conscientes da importância do cliente, em todos os níveis, independentemente das restrições hierárquicas ou departamentais. Portanto, no âmbito desta perspectiva, o marketing interno é aplicável a todos os colaboradores, sob um paradigma de marketing relacional mais vasto (Gounaris, 2006). O marketing interno transforma-se num mecanismo que integra as várias funções, logo, melhora a coordenação da organização relativamente à concretização dos seus objetivos externos (Grönroos, 1985). Ou seja, funciona como uma forma de integrar as diferentes funções que são vitais para os relacionamentos com os clientes, em organizações de serviços.

O conceito marketing interno deve ser entendido como uma estratégia de gestão cujo objetivo é assegurar que todos os colaboradores compreendam o negócio, desenvolvendo neles uma consciência da importância central dos clientes (Grönroos, 1995). Desta forma, o marketing interno procura desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente, disseminando a filosofia do marketing por toda a empresa, bem como assegurar que os que lá trabalham estejam motivados e preparados para agir de forma orientada para os serviços. De igual forma, George (1990) argumenta que o marketing interno preconiza que os colaboradores são melhor motivados para estarem centrados no serviço e terem um comportamento orientado para os clientes, através de uma abordagem ativa do tipo marketing, onde as ferramentas de marketing seriam utilizadas internamente.

O uso de técnicas semelhantes ao marketing externo foi encarado como a forma mais eficiente para atingir os objetivos do marketing interno. Este conceito tornou-se, ainda, mais multifacetado, quando diversos autores o consideraram como um método/veículo essencial para a implementação de qualquer mudança organizacional (Rafiq & Ahmed, 2000) como explicado de seguida.

### ■ 3ª. FASE

#### ■ Gestão da mudança | Implementação de estratégias

A terceira etapa no desenvolvimento do conceito de marketing interno é marcada por perspectivas que reconhecem o papel do marketing interno como um instrumento de implementação de estratégias organizacionais e de superação de resistências à mudança, Winter (1985), Greene, et al. (1994) e Morgan (2001).

Foi reconhecido explicitamente que o marketing interno poderia ajudar uma empresa a atingir a sua estratégia. Em particular acreditava-se que, se as estratégias fossem implementadas de uma forma mais eficaz, os conflitos internos seriam superados e a comunicação interna seria melhorada. Nesta perspectiva, Rafiq and Ahmed (2000), definem marketing interno como um esforço planeado para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os colaboradores para uma efetiva implementação das estratégias da empresa, cujo papel reside no alinhamento, educação e motivação dos colaboradores relativamente aos objetivos institucionais (Rafiq & Ahmed, 2000).

O ponto de partida desta abordagem reside nas dificuldades de implementação de novas estratégias e planos nas organizações (Piercy & Morgan, 1991). Uma implementação efetiva de novas estratégias requer um esforço planeado para ultrapassar conflitos interfuncionais e a necessidade de melhoramentos na comunicação interna (Flipo, 1986). Assim, um fator que contribuiu para a adoção da ideia inicial do marketing interno como mecanismo de implementação baseou-se na crença de que o marketing interno funciona potencialmente como um mecanismo de integração interfuncional dentro das organizações (Rafiq & Ahmed, 2000). Neste âmbito, os autores fazem referência à noção de marketing interno de George (1990), como um processo de gestão holístico para integrar funções múltiplas.

Para Piercy & Morgan (1991), o marketing interno é a “metade que faltava” do programa de marketing externo das organizações, devendo ser utilizado para mudar internamente as organizações, complementando as estratégias com foco externo. Na visão dos autores, o marketing interno não abrange apenas a motivação dos colaboradores e a sua orientação para um foco no cliente, constituindo, também, uma ferramenta para geração de mudanças organizacionais e implementação de estratégias.

**Como objetivos do marketing interno, Piercy & Morgan (1991), propõem os seguintes:**

1) Obtenção do apoio de decisores-chave para os planos organizacionais; 2) Mudança de atitudes e comportamentos dos colaboradores e gestores que trabalham em interfaces chave com os consumidores e distribuidores; 3) Obtenção do envolvimento para fazer funcionar o plano de marketing, e 4) Gerir mudanças incrementais na cultura, a partir da forma como fazemos as coisas para a maneira que precisamos de fazer as coisas para ter sucesso.

Tem sido reconhecido, de forma crescente, que o domínio do marketing interno se estende para além da implementação de programas de marketing, sendo as ideias do marketing interno apropriadas para a implementação de qualquer tipo de estratégia na organização (Ahmed & Rafiq, 1995). Neste contexto, o marketing interno envolve o “esforço planeado para ultrapassar resistências organizacionais à mudança e alinhar, motivar e integrar os trabalhadores relativamente à implementação de programas de marketing” (Rafiq & Ahmed, 1993). Esta é, para os autores, uma definição alargada do conceito, contendo a ideia de que qualquer mudança na estratégia necessitará, provavelmente, de um esforço de marketing interno para ultrapassar a inércia organizacional e motivar os colaboradores relativamente aos comportamentos requeridos para uma implementação efetiva. Desta forma, coloca-se menos ênfase no conceito de “colaborador como cliente”.



Reconhecendo o papel nuclear dos colaboradores, esta definição foca-se nas tarefas e atividades que necessitam ser efetuadas para a implementação efetiva do marketing e outros programas, com o objetivo de atingir a satisfação dos clientes (Rafiq & Ahmed, 2000).

Efetuada uma síntese a partir da literatura conceptual e empírica, Rafiq & Ahmed (2000) identificam cinco principais elementos do marketing interno: 1) A motivação e satisfação dos colaboradores; 2) A orientação para o cliente e satisfação do cliente; 3) A integração e coordenação interfuncional; 4) A abordagem de marketing para os elementos anteriores; e 5) A implementação de estratégias corporativas ou funcionais específicas.

Considerando as forças e fraquezas das definições existentes e a necessidade de generalização para outras áreas de aplicação, além do contexto de serviços, Rafiq & Ahmed (2000), inter-relacionam estes cinco elementos na sua proposta de definição, considerando que:

“O marketing interno é um esforço planeado, usando uma abordagem de marketing (4), para vencer as resistências organizacionais e integrar (3) colaboradores em direção da implementação efetiva de estratégias corporativas e funcionais (5), com o objetivo de gerar a satisfação no cliente (2), através de um processo de criação de colaboradores motivados e focados no cliente (1)”<sup>2</sup>.

**Para os autores, as organizações utilizam o marketing interno, e de forma correta, se praticam estas cinco atividades.**

Através desta definição, os autores identificam, relacionam e resumem os temas chave do marketing interno discutidos anteriormente, sendo este conceito encarado como uma metodologia de implementação de gestão adequada a um amplo conjunto de contextos.

---

<sup>2</sup> Os números entre parênteses indicam os critérios listados acima.

Na revisão da literatura efetuada constatou-se que as ideias subjacentes ao surgimento do marketing interno são intuitivamente atrativas. Contudo, ainda permanecem algumas dúvidas sobre o que é exatamente, quem na organização detém a responsabilidade por ele, e sobre os seus efeitos (Helman & Payne, 1992).

Atualmente, definir uma estratégia de marketing interno não é uma tarefa fácil, considerando a complexidade dos mercados externos e dos comportamentos humanos nas sociedades modernas (Flipo, 2000). Não obstante, este conceito pode não ser tão nebuloso ou mal definido como parece, tendo em consideração que, no seu centro, estão os seguintes temas inter-relacionados: as pessoas, a qualidade e a gestão de relacionamentos (Helman & Payne, 1992).

A literatura inicial considerava o marketing interno como um método para motivar e satisfazer os colaboradores, propondo que os colaboradores forneceriam, com maior probabilidade, satisfação aos clientes externos se estiverem motivados e satisfeitos com o seu emprego. Nesse contexto, consideravam-se os colaboradores como clientes e os empregos como produtos. A partir daqui, o conceito desenvolveu-se para uma fase de orientação para o cliente, e o uso de técnicas semelhantes ao marketing externo foram encaradas como a forma mais eficiente para atingir os objetivos do marketing interno.

Posteriormente, o conceito tornou-se, ainda, mais multifacetado, quando diversos autores o consideraram como um método/veículo essencial para a implementação de qualquer mudança organizacional (Rafiq & Ahmed, 2000). Entretanto, há autores (Varey, 2000) que consideram que a conceptualização do marketing interno como uma ferramenta de gestão da mudança tem poucas bases empíricas. Assim, para que o marketing interno seja reconhecido como um paradigma de mudança organizacional, gestão e implementação de estratégias, deverá ser efetuada uma clarificação do conceito ao nível da sua definição (Ahmed & Rafiq, 2002).

Tem sido encontrada, pelos académicos e profissionais, alguma resistência ao termo marketing interno, pois o mesmo sugere que os mecanismos de gestão da mudança sejam da responsabilidade exclusiva dos profissionais de marketing (Varey, 2000). Segundo o autor, outros termos foram sugeridos, a partir dos quais se reconhece a aplicabilidade do conceito de marketing (através da identificação de trocas em relacionamentos de trabalho e entre a organização e os seus clientes), e os diversos objetivos das partes envolvidas. Esses novos termos (nomeadamente, marketing relacional interno, gestão de relacionamentos internos, gestão de processos sociais internos), vão de encontro às abordagens em que o conceito tem sido retratado numa perspetiva relacional.

De facto, neste tipo de abordagem, todo o marketing interno tende a ser, potencialmente, o marketing relacional voltado para o interior da organização (Theopold & Schacherer, 2002). Segundo os autores, parece que o tradicional marketing transaccional não é o mais apropriado para atingir uma orientação para o cliente.

Nesta nova perspetiva, o marketing interno transforma-se numa estratégia para o desenvolvimento de relacionamentos de forma a servir outras finalidades, por exemplo, a criação e circulação de novo conhecimento dentro de redes de relacionamentos. Iniciativas bem sucedidas de marketing interno deverão servir tanto os interesses da organização como os dos colaboradores individualmente, num processo contínuo de transformar toda a organização numa entidade focada nos clientes (Dunne & Barnes, 2000).

As iniciativas de marketing interno proporcionam um valor considerável, pelo importante papel que desempenham na motivação e retenção dos colaboradores, e porque, quando se preocupam com o desenvolvimento de uma orientação para o cliente, proporcionam o alinhamento do marketing interno assegurando uma estratégia coerente.

Este tópico é, por natureza, multifacetado e multidisciplinar, atravessando vários campos da pesquisa académica (marketing, gestão de recursos humanos, gestão da qualidade, comportamento organizacional, gestão estratégica). Desta forma, não pode ser encarado apenas como a aplicação de conceitos de marketing (mercado de massas tradicional) no interior da organização, nem o uso de princípios modificados de gestão de recursos humanos (Varey, 2000). Conceptualmente, este conceito é um fenómeno separado que requer mais desenvolvimentos e investigações (Varey, 2000).

Contudo, o marketing interno, quer seja utilizado interna ou externamente, tem a ver com pessoas e a utilização de ferramentas de marketing no interior das organizações é especialmente relevante. É importante, entre outros fatores, porque atua como complemento à gestão dos recursos humanos na procura da motivação e satisfação dos colaboradores, promove nos colaboradores comportamentos orientados para o cliente externo, auxilia a implementação de estratégias e mudanças organizacionais e possibilita a interiorização dos princípios de marketing.

### 2.1.3 Abrangência do Marketing Interno

Pela sua própria natureza, o marketing interno não pode ser analisado separada ou isoladamente da realidade das organizações. Deve contemplar a organização como um todo, tendo em vista que a sua validade apenas se pode constatar num âmbito orgânico. Todos os grupos funcionais, assim como todos os escalões precisam estar considerados participar. Contudo, o ponto de partida necessita de ter origem na gestão estratégica (Rafiq & Ahmed, 1993). A gestão de topo tem a responsabilidade pela condução do processo de marketing interno (Grönroos, 1990). Considerando que o marketing interno é uma filosofia de gestão que tem como objetivo desenvolver a orientação interna para o cliente, ele deve ser iniciado pelo nível executivo das organizações (Ballantyne, 2000). Nesse sentido, para o seu desenvolvimento adequado, é fundamental que a gestão de topo se relacione fortemente com o processo de marketing interno, criando um ambiente organizacional que motive e apoie continuamente os colaboradores, instaurando confiança e encorajamento. Portanto, o objetivo final de criação de um ambiente propício ao marketing interno deve ser feito através de um procedimento que “vem de cima”, utilizando determinadas atividades ou práticas, ativas e interfuncionais.

Existem muitas e variadas atividades do marketing interno descritas pela literatura, não emergindo um claro padrão em termos de um conjunto de atividades distinto (Helman & Payne, 1992). Aliás, os autores referem que os programas de marketing tendem a não ser altamente formalizados, envolvendo um conjunto de atividades, algumas das quais são estruturadas e outras correspondem a iniciativas “*ad hoc*”. Neste enquadramento, Grönroos (1990) estabelece uma distinção entre abordagens **estratégicas** e **táticas**, como se pode ver na tabela 1:

Tabela 1 – Abordagens estratégicas e táticas

Abordagem <b>estratégica</b>		Abordagem <b>tática</b>
- criar um ambiente interno que apoie a tomada de consciência do papel do cliente entre os colaboradores.	- <b>Objetivo</b> -	- vender serviços, campanhas e esforços de marketing aos colaboradores.
- a adoção de estilos de gestão e políticas de pessoal apoiantes (recrutamento, planeamento de funções e carreiras, etc.); - a política interna de formação para o serviço ao cliente (que foque como o cliente deverá ser tratado); - o planeamento de procedimentos que assegurem que todo o pessoal compreende e apoie a missão, objetivos, sistemas e estratégias da organização.	- <b>Atividades</b> -	- treino interno informal; - encorajamento de fluxos de comunicação interativos e informais; - <i>newsletters</i> periódicas; - segmentação do mercado interno; - pesquisa interna de mercado.

Fonte: Adaptado de Grönroos, 1990

A separação entre os níveis estratégico e tático é difusa, e que qualquer programa de marketing interno deverá incluir uma abordagem holística (Tansuhaj, *et al.*, 1988).

**As atividades do marketing interno podem ser descritas, segundo Gilmore & Carson (1995) como sendo:**

- 1) A *interface* de marketing interno e externo;
- 2) A aplicação do marketing-*mix* aos clientes internos;
- 3) O uso do treino de marketing e métodos de comunicação interna para persuadir os colaboradores sobre o seu papel dentro da organização;
- 4) O envolvimento e concessão de poder aos colaboradores, para permitir que tomem decisões em relação à forma como lidam com os clientes;
- 5) O desenvolvimento dos gestores e a participação interfuncional e responsabilidades de papéis dos colaboradores; e
- 6) A responsabilidade funcional da organização relativamente à integração do marketing interno.

Na literatura, há pouca concordância sobre o conjunto de práticas/atividades/políticas que podem ser usadas para influenciar eficazmente os colaboradores, no sentido de os motivar e de os fazer agir de forma orientada para o cliente, constituindo uma das limitações da pesquisa sobre o marketing interno (Ahmed, *et al.*, 2003). Segundo os autores, um determinado número de elementos tem sido enunciados na literatura: **a motivação e desenvolvimento, a educação ou formação** (Cahill, 1995; Foreman & Money, 1995; Varey, 1995), **a atração, contratação e retenção dos colaboradores** (Berry & Parasuraman, 1995), **e a visão, desenvolvimento e recompensa** (Foreman & Money, 1995).

Neste contexto, Papasolomou-Doukakis (2003), considera que os académicos têm proposto determinados elementos-chave que deverão fazer parte dos programas de marketing interno, designadamente: a formação e desenvolvimento dos colaboradores, a comunicação interna, a pesquisa interna de mercado, o apoio da gestão e a segmentação do mercado interno.

Assim, em termos gerais, as variáveis que compõem o processo de marketing interno podem ser categorizadas em três grupos principais: as que se relacionam com a comunicação interna, as associadas às práticas de gestão de recursos humanos, e as relacionadas com as ferramentas de marketing externo.

- **O Marketing Interno e a Comunicação**

Mais do que nunca o marketing interno é valorizado dentro das organizações como uma ferramenta de comunicação interna de extrema importância dentro de uma estratégia de negócio, sendo citada por diversos autores (Tansuhaj, *et al.*, 1988; Piercy, 1995), e considerada das mais importantes. Alguma literatura retrata o marketing interno, essencialmente, como um mecanismo de comunicação dentro da organização, ou como um eficaz processo de comunicação interno (Bohnenberger, 2005). Por exemplo, Cahill (1995) considera o próprio marketing interno como sendo uma prática de comunicação com os colaboradores.

A importância da comunicação no âmbito do marketing interno tem sido discutida por diversos autores (Piercy, 1995; Rafiq & Ahmed, 1993; Papasolomou-Doukakis, 2002), sendo, numa organização de serviços, mais importante que a comunicação externa com os clientes (Heskett, 1986 *in* Tansuhaj, *et al.*, 1988).

A comunicação interna de marketing engloba todas as práticas e processos comunicativos de uma determinada organização com o seu público interno, sendo estabelecida de forma correta e devendo fluir em todas as direções, da gestão para os colaboradores e no sentido inverso, pois os colaboradores possuem informações valiosas sobre os clientes e os sistemas da organização (Grönroos, 1995). Esta comunicação nos dois sentidos, não apenas melhora o apoio por parte da gestão, mas também fornece *feedback* aos colaboradores para melhorarem o seu desempenho no trabalho (Grönroos, 1990).

Além de desenvolver uma perceção de valorização do cliente e uma mentalidade de serviço, consegue tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e agradável para todos que constituem a empresa. Criar um planeamento estratégico, padronizado no veículo da comunicação, a organização consegue passar informações importantes, de forma organizada, clara e objetiva para seu público interno, evitando que surjam suposições e comentários errôneos, deixando os colaboradores seguros e motivados, estabelecendo uma imagem harmoniosa e clara que transmite confiabilidade e credibilidade.

As componentes incluídas no marketing interno podem ser ainda analisadas sob outras duas vertentes: a adaptação de práticas de recursos humanos, e a utilização e aplicação interna de práticas específicas do marketing.

- **O Marketing Interno e a Gestão de Recursos Humanos**

O marketing interno também tem sido descrito como uma filosofia para gerir os recursos humanos da organização com base numa perspectiva de marketing. Collins & Payne (1991) afirmaram que o marketing interno refere-se a todas as funções dentro da organização, mas é extremamente preocupado com a gestão de recursos humanos. Ahmed & Rafiq (2002) fazem referência a autores que argumentam que importantes funções, tradicionalmente da responsabilidade do núcleo dos departamentos de pessoal, deverão ser assumidas pelos departamentos de marketing das organizações.

O marketing apresenta um quadro de ação e uma abordagem prática pela qual se torna possível que o responsável de recursos humanos ofereça soluções eficazes para os principais problemas da organização. A conceptualização do marketing interno como uma filosofia de gestão dos recursos humanos da organização baseada numa perspectiva de marketing é efetuada em alguma literatura.

Nesse sentido, o marketing interno abrange diversas atividades internas à organização, mas que, em si, não são novas (Grönroos, 1995). Pelo facto de não serem novas, e em vários casos originalmente exercidas pelo departamento de recursos humanos, existem argumentos que apontam para uma mistura confusa entre marketing e recursos humanos (Ewing & Caruana, 1999).

Tradicionalmente, determinados elementos utilizados na implementação do marketing interno têm feito parte da função de gestão de recursos humanos (Papazolomou- Doukakis, 2003). Mas, as tradicionais atividades da responsabilidade do departamento de recursos humanos podem receber uma contribuição dos conceitos de marketing interno.

- ✓ **Aplicação de atividades de gestão de recursos humanos**

Existem duas tarefas normalmente exercidas pelos departamentos de recursos humanos:

1. **o recrutamento e seleção, e**
2. **a formação dos colaboradores.**

Um fator chave no marketing interno é a contratação das pessoas certas para o desempenho dos serviços dado que uma das principais razões pela oferta de menor qualidade de serviço tem origem, precisamente, na contratação das pessoas erradas para o desempenho do serviço, estando os motivos de tal facto associados à dificuldade de agir como um *marketeer* em questões ligadas aos recursos humanos (Berry & Parasuraman, 1992).

Desta forma, o marketing interno é fulcral pois fornece os perfis ideais para cada tipo de função, tendo como base as expectativas dos clientes. Logo, estas atividades, continuando a ser executadas pelos departamentos de recursos humanos, devem, contudo ser influenciadas pelo marketing interno (Caruna & Calleya, 1998). No entanto é necessário que uma organização possua políticas para reter bons colaboradores, ou então, a estratégia de recrutamento não tem sucesso. Logo, o marketing interno também se preocupa com as políticas de retenção (Rafiq & Ahmed, 2000a).

A oferta de oportunidades de formação e desenvolvimento aos colaboradores permite-lhes bons níveis de desempenho no trabalho e pode auxiliar na redução das taxas de *turnover*. Permite, também, a interiorização da visão global da organização e do papel dos colaboradores dentro da organização. A formação é referenciada, por diversos autores, como uma das atividades principais do marketing interno (Grönroos, 1990; Rafiq & Ahmed, 1993; Conduit & Mavondo, 2001; Lings, 2004).

A atividade de formação é, deste modo, relevante para fornecer aos colaboradores capacidades especializadas e sensibilidade às necessidades do cliente, de forma a contribuir para a criação de uma orientação para o mercado (Conduit & Mavondo, 2001). Assim, a diferença entre a análise desta atividade na óptica da gestão de recursos humanos ou do marketing reside na finalidade a que se destinam as ações de formação dos colaboradores: no primeiro caso a orientação está dirigida para atividades de controlo e administrativas, enquanto que, no segundo caso, o foco está no desenvolvimento de uma visão de mercado (foco no cliente) (Grönroos, 1981).

**Para Grönroos (1995) existem três tipos de formação:**

- 1) A formação que fornece uma visão holística da organização, através da qual os colaboradores compreendem o funcionamento da estratégia para o serviço e o seu papel dentro da organização como um todo;
- 2) A formação que visa o desenvolvimento de atitudes favoráveis relativamente ao cliente, no sentido do colaborador desempenhar com sucesso o seu papel de agente de marketing em tempo parcial (*part-time marketer*), e
- 3) A formação que visa desenvolver habilidades técnicas dos colaboradores, reforçando as suas capacidades de comunicação, vendas e serviços.



A abordagem de Grönroos (1995) relaciona estas atividades e oferece uma abordagem inovadora ao desenvolvimento de uma orientação para o cliente e para os serviços. A literatura sobre o marketing de serviços dá importância aos colaboradores de contacto certos (com o cliente), pois têm um impacto na percepção de qualidade do fornecimento de serviços, bem como pelo facto das ações dos colaboradores formarem uma parte vital do produto oferecido (Berry & Parasuraman, 1992). Todas estas características do marketing de serviços implicam que os departamentos de marketing, em conjugação com os departamentos de recursos humanos, trabalhem nas questões de recrutamento, formação e recompensa dos colaboradores (Ahmed & Rafiq, 2002).

Desta forma, as ferramentas que existem para a gestão de recursos humanos, no âmbito do marketing, devem ser utilizadas no marketing interno (Ahmed, *et al.*, 2003). Contudo existem autores (referenciados por Foreman & Money, 1995), que apresentam uma visão mais crítica do marketing interno, sugerindo que o termo é apenas um sinónimo de uma boa gestão de recursos humanos. Por outro lado, existem pesquisadores que sugerem que o marketing interno deveria ser tratado como um conceito separado da gestão de recursos humanos, e não apenas como uma mera representação das funções por esta desempenhadas (Ewing e Caruana, 1999).

Neste contexto, o marketing interno terá como papel, não o de substituir as atividades de recursos humanos, mas complementá-las com uma orientação para o mercado (Rafiq & Ahmed, 1993).

#### ✓ **Responsabilidade pelos programas de marketing interno**

Relativamente a este tema verifica-se que não existe um sentido claro sobre que departamento ou função deverá ter a responsabilidade global do marketing interno (Papasolomou-Doukakis, 2003). Contudo, e visto tratar-se de uma função direccionada para o interior da organização e para os seus recursos humanos, poderá presumir-se que deveria ser exercida, não pelo marketing, mas sim pela gestão de recursos humanos. Na literatura sobre marketing de serviços, já é assumido que deveria ser da responsabilidade dos *marketeers*, dada a palavra marketing no termo “marketing interno” (Rafiq & Ahmed, 1993).

Varey (2000) considera não ser apropriado tratar o marketing interno como uma função especialista, ou seja, a visão do marketing interno como sendo, exclusivamente, do domínio dos especialistas de marketing ou de recursos humanos (aplicando um conceito de micro-marketing). Para o autor, o marketing interno representa a convergência de um certo número de tecnologias de gestão que previamente estavam separadas, tais como o desenvolvimento de recursos humanos, as relações dos colaboradores, a gestão estratégica, a gestão da qualidade, as comunicações corporativas e o macro-marketing.

Em síntese, verifica-se que, o marketing interno é multidisciplinar, pois pode ser uma forma de motivar, mobilizar, aculturar e gerir os colaboradores, em todos os níveis da organização, com o propósito de melhorar a forma como eles servem os clientes externos e, também, cada um deles, através da aplicação de teorias, técnicas e princípios de marketing, de gestão de recursos humanos e outras disciplinas relacionadas (Joseph, 1996).

Ou seja, o marketing interno exige uma abordagem integrada, assente não apenas no marketing mas, também, no comportamento organizacional, na gestão de recursos humanos e em outros campos de conhecimento. Contudo, para ser, verdadeiramente um fenómeno de marketing, deve utilizar atividades de marketing (Grönroos, 1995).

- **Aplicação Interna de Técnicas de Marketing- Mix**

A necessidade da utilização de técnicas de marketing (tais como, **o marketing mix, a pesquisa de marketing e a segmentação**) têm vindo a ser questionadas, contudo ainda não existe concordância relativamente às práticas/ferramentas de marketing apropriadas para usar internamente (Hogg & Carter, 2000). Piercy & Morgan (1991) recomendam, para o mercado interno, a adaptação e utilização das mesmas técnicas de análise e comunicação com o mercado externo. Já em 1986, Flipo referia que as estratégias de marketing interno podem ser desenvolvidas em correspondência aos tradicionais 4P's do marketing *mix*.

A tabela seguinte mostra a aplicação, ao mercado interno, dos elementos tradicionais do marketing, segundo alguns autores.

Tabela 2 - Estudos específicos e holísticos e respetivos argumentos

Autores	Elementos do marketing-mix interno	
<b>Flipo (1986)</b>	Produto: Preço: Distribuição: Comunicação:	O emprego oferecido pela organização; Custos psicológicos; Localização adequada dos colaboradores; Comunicação com os colaboradores;
<b>Piercy &amp; Morgan (1991)</b>	Produto: Preço: Distribuição: Comunicação:	Valores, atitudes e comportamentos necessários para por em prática o plano de marketing; Custos psicológicos e o sacrifício de outros projetos que podem concorrer com o plano de marketing; Local da entrega de informações; É o aspeto mais tangível do programa de marketing interno, abrangendo todos os <i>media</i> utilizados para informar, persuadir e influenciar as atitudes do pessoal chave no mercado interno;
<b>Rafiq &amp; Ahmed (1993)</b>	Produto: Preço: Distribuição: Comunicação:	Nível estratégico: estratégias de marketing (valores e atitudes necessários para que o plano funcione). Nível tático: medidas de performance e tratamento do cliente; Custos psicológicos da adoção de novos métodos de trabalho Locais e canais utilizados para fazer chegar os produtos aos clientes; Comunicação direta com o colaborador e realização de promoções para influenciar as atitudes dos colaboradores;
<b>Davis (2001)</b>	Produto: Preço: Distribuição: Comunicação:	Programas, políticas e serviços; Os custos de implementação dos programas; Localização dos programas, políticas e serviços; Venda interna, relações públicas, publicidade, promoções, incentivos e programas de gestão de recursos humanos;

Fonte: Construído a partir de Flipo, 1986, Piercy & Morgan, 1991, Rafiq & Ahmed, 1993 e Davis, 2001

Relativamente ao **produto**, este é considerado tanto o próprio emprego, como os valores, atitudes, políticas e serviços da organização. Relativamente ao **preço**, considera-se como correspondendo aos custos psicológicos do trabalho ou aos custos de implementação de projetos de marketing interno. No que respeita à variável **comunicação**, constata-se a existência de elementos comuns, em todos os autores, correspondendo às informações fornecidas aos colaboradores para influenciar o seu comportamento.

Estas tentativas iniciais de aplicação do conceito de marketing-mix têm sido estruturadas com base no quadro conceptual dos 4P's (Rafiq & Ahmed, 1993). Mas, considerando a necessidade de um esforço integrado para um fornecimento de serviço efetivo, a utilização da ampliação do marketing-mix (7P's) será, na perspetiva de Rafiq & Ahmed (1993), mais apropriada.

Uma outra componente do marketing, que pode ser aplicada ao ambiente interno da organização, é a **pesquisa de marketing**. A pesquisa de marketing envolve a identificação das necessidades e desejos dos colaboradores e a monitorização do impacto das políticas de gestão de recursos humanos sobre os colaboradores (Rafiq & Ahmed, 1993). Esta técnica é proposta por vários autores (Grönroos, 1990; Rafiq & Ahmed, 1993), e permite descobrir o que realmente motiva os colaboradores. É necessário conhecer muito bem as necessidades do público interno. Depois de recolher todas as informações e características do público alvo, será necessário proceder à sua segmentação.

Assim, a **segmentação do cliente interno** também pode ser aplicada ao ambiente interno da organização (Grönroos, 1990; Rafiq & Ahmed, 1993; Lings, 2004), correspondendo ao agrupamento dos colaboradores consoante as suas necessidades e desejos, características e tarefas (Rafiq & Ahmed, 1993).

**Há duas formas de segmentação (Ahmed e Rafiq, 2002):**

- a que respeita ao contacto com o cliente externo, e
- a que está associada a aspetos funcionais dos colaboradores.

Na organização, a gestão de topo, a gestão intermédia, os colaboradores de contacto e o pessoal de apoio constituem os principais públicos-alvo para os programas de marketing interno (Grönroos, 1995). Esta segmentação torna-se importante pois vai melhorar o atendimento das expectativas de cada um dos grupos de colaboradores, sendo possível, depois da identificação correta dos segmentos, determinar as estratégias a aplicar (Lings, 2004).

### 2.1.4 Alguns Modelos e Escalas de Marketing Interno

Na literatura de marketing, ainda se verifica alguma falta de atenção sobre o desenvolvimento de escalas operacionais para a medição de orientações internas, verificando-se que as escalas desenvolvidas têm sido derivadas a partir de escalas que medem orientações externas (Lings, 1999). De seguida, são referidos alguns modelos e escalas encontradas na literatura sobre o tema.

---

- **Tansuhaj, et al. (1988)**

- modelo de gestão de **marketing de serviços**;
  - marketing interno como uma ação fundamental para a satisfação e lealdade do cliente;
  - programa de marketing interno efetivo é composto por um sistema de recrutamento, formação, motivação, comunicação e retenção dos colaboradores.
- 

---

- **Money & Foreman (1996)**

- escala com 15 itens
  - **agregados em três fatores:**
    1. Desenvolvimento dos colaboradores: refere-se às suas capacidades, conhecimentos e desempenho; à razão da realização de suas tarefas; à flexibilidade para adequar as tarefas e à ênfase na comunicação;
    2. Recompensa: corresponde aos itens associados ao sistema de recompensa dos colaboradores; e
    3. 3) Visão: relacionada com a comunicação da visão da organização e a crença dos colaboradores na organização.
- 

---

- **Bansal, et al. (2001)**

- Algumas atividades internas são relacionadas com as consequências do marketing externo;
  - Relacionam-se **seis variáveis chave de práticas de recursos humanos**:
    1. segurança no trabalho;
    2. formação;
    3. recompensas;
    4. partilha de informações;
    5. *empowerment* do colaborador; e
    6. distinções reduzidas de *status*) com a qualidade de serviço externa e a satisfação e lealdade do cliente externo, mediada por atitudes do cliente interno (lealdade para com a empresa, satisfação no trabalho e confiança na gestão).
-

---

- **Conduit & Mavondo (2001)**

- Orientação para o cliente interno;
- Análise e teste empírico da relação entre o conceito e a orientação para o mercado;
- Consideram-se antecedentes ao desenvolvimento de uma orientação para o cliente interno, afetando, directa ou indirectamente, a orientação para o mercado **cinco domínios gerais**:
  1. Formação
  2. suporte da gestão;
  3. Comunicação interna;
  4. Gestão do pessoal e envolvimento na comunicação externa
  5. Dinâmicas organizacionais (geração de informação, disseminação da informação, comprometimento organizacional, integração inter-departamental e conflito interdepartamental.

---

- **Ahmed, et al. (2003)**

- Citação de um conjunto de elementos que servem para influenciar e motivar os colaboradores - *mix* de marketing interno;
- **Agrega onze componentes (perfazendo um total de 49 itens);**
- **Três fatores relativamente às variáveis do *mix* de marketing interno:**
  1. O *mix* suporte da gestão de topo (*empowerment*; liderança sénior; recompensas estratégicas; e ambiente físico);
  2. O *mix* processo de negócios de suporte (planeamento de recursos humanos, selecção e progressão na carreira; processos de mudança; e sistema de incentivos); e
  3. O *mix* coordenação inter-funcional (comunicação interna; coordenação inter-funcional; e formação e desenvolvimento).
- Estabelece uma relação entre o marketing interno e determinadas competências (orientação para o mercado, satisfação no trabalho e competências individuais/específicas) que afectam o desempenho da organização.
- É apoiado numa abordagem baseada na gestão de recursos humanos numa perspectiva de marketing.

---

- **Lings (2004)**

- Desenvolvimento de um novo conceito - orientação para o mercado interno;
  - Relaciona-se com os modelos de orientação para o mercado externo;
  - **Modelo composto por três dimensões comportamentais e respetivas actividades que as tipificam:**
    1. Geração de informação interna;
    2. Disseminação da informação interna; e
    3. Resposta à informação recolhida e disseminada.
  - A orientação para o mercado interno terá implicações ao nível de determinados aspetos de desempenho organizacional, nomeadamente a retenção, motivação, moral e satisfação dos colaboradores, e no comprometimento organizacional e as variáveis de desempenho interno terão um impacto direto na orientação para o mercado externo da organização e em aspetos externos de desempenho.
- 

- **Lings & Greenley (2005)**

- Desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado interno (OMI);
  - OMI é encarada como um equivalente interno à orientação para o mercado no contexto externo;
  - Envolve a geração e disseminação de informação acerca das necessidades e desejos dos colaboradores e o desenho e implementação de respostas apropriadas a essas necessidades e desejos;
  - **Modelo composto pelas seguintes dimensões:**
    1. geração de informação
    2. disseminação da informação; e
    3. resposta a essa informação.
  - A geração da informação é composta por **três elementos principais** e identifica-se o tipo de informação gerada e como essa informação pode ser gerada:
    1. Identificar as perceções dos colaboradores dos seus *inputs* nos seus empregos;
    2. Identificar as perceções dos colaboradores acerca dos *outputs*; e
    3. Identificar as perceções dos colaboradores acerca da equidade desta troca.
  - **As formas de geração de informação consideradas são:**
    1. o modo formal, através do uso e suportes escritos e interações face-a-face; e
    2. o modo informal.
  - Criação de um conjunto de itens especificamente a partir dos itens da escala de Kohli & Jaworski, 1990), grupos de *focus*, entrevistas em profundidade, sendo sujeitos à revisão por
-

especialistas/acadêmicos nas áreas de marketing e recursos humanos.

- A escala desenvolvida contém cinco **dimensões, abarcando um total de 16 itens.**
- O objetivo deste modelo consistia no desenvolvimento de um instrumento, válido e fiável, para medir a orientação para o mercado interno e identificar relações entre este conceito e determinados fatores organizacionais (atitudes dos colaboradores, retenção dos colaboradores, condescendência dos colaboradores, posição competitiva relativa e satisfação dos clientes).

Para além dos modelos e escalas referidas, ainda existem os três modelos iniciais (os modelos de Berry, Grönroos, e Rafiq & Ahmed) mas que já foram retratados no sub-capítulo respeitante às fases do desenvolvimento do conceito. Contudo ainda é necessário refletir sobre o que tem vindo a ser examinado na literatura mais recente sobre esta temática, o que conduz a novas abordagens sobre o marketing interno.



### 2.1.5 Abordagens de Marketing Interno Mais Recentes

Ao longo do tempo as teorias sobre o marketing evoluíram, passando de uma visão focada nas transações para uma abordagem que considera o modo como se constrói uma relação com os clientes. Esta nova filosofia de gestão de marketing assentava nas relações e era denominada como o marketing relacional. Esta nova perspectiva levou ao surgimento de novas abordagens em termos de conceptualização do marketing interno, as quais se apoiam na gestão de relacionamentos internos. Algumas abordagens de marketing interno mais recentes passam a ser referidas na tabela seguinte.

**Tabela 3 – Algumas abordagens mais recentes do marketing interno**

Autores	Abordagens mais recentes do marketing interno
<b>Bell, et al. (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estes autores assumem uma perspectiva relacional. Consideram o marketing interno como um processo de iniciar, manter e desenvolver relacionamentos entre colaboradores, gestores e a organização, com o propósito de criar valor superior para o cliente. Consideram o desenvolvimento de redes de relacionamentos dentro da organização uma condição fundamental para o sucesso do estabelecimento de relacionamentos organização/cliente externo.</li> <li>O objetivo é motivar os colaboradores para maiores níveis de orientação para o mercado, o marketing interno relacional tem uma relevância particular quando as atitudes e comportamentos dos colaboradores podem ter um impacto significativo nas percepções de valor (fornecido pela organização) do cliente.</li> </ul>
<b>Voima (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O autor define esta nova perspectiva sobre o marketing interno como o processo de gestão de todos os relacionamentos internos críticos que afetam fortemente os relacionamentos externos críticos, pela identificação, manutenção, desenvolvimento e, quando necessário, eliminação desses relacionamentos internos.</li> <li>O marketing interno corresponde à criação de relacionamentos entre a gestão e os colaboradores e, também, entre diferentes funções (realçando relacionamentos horizontais e verticais).</li> </ul>
<b>Gummeson (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O autor considera que o marketing interno é entendido como a aplicação do conhecimento da gestão de marketing ao mercado interno (isto é, aos colaboradores), com o objetivo de os auxiliar adaptarem-se melhor às condições e procedimentos existentes, bem como às principais mudanças. Desta forma, estariam melhor equipados para lidar com o marketing externo.</li> </ul>
<b>Gilmore (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O autor considera que a gestão das interações necessita de técnicas de marketing interno.</li> <li>O sucesso da gestão dessas interações pessoais através do marketing interno vai depender da forma como se consegue que as pessoas fiquem envolvidas em relacionamentos interativos de duas vias, e do desenvolvimento de interações entre as pessoas e os vários sistemas e tecnologias.</li> <li>Define 3 componentes de marketing interno, conforme exemplifica a figura 3.</li> </ul>

Autores	Abordagens mais recentes do marketing interno (continuação da tabela anterior)
(Varey) 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>O autor define marketing interno como um conceito mais abrangente que requer a adoção de uma perspectiva de processo ou de meta-estrutura, através da aprendizagem, num sistema de comunicação interativo conscientemente criado, ou seja, um sistema social que não se preocupa apenas com transações económicas.</li> </ul>
Ballantyne (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>O autor define o conceito como de marketing interno como qualquer forma de marketing dentro da organização que foca a atenção dos colaboradores nas atividades internas que necessitam de ser mudadas para melhorar o desempenho do mercado externo.</li> <li>A ideia subjacente a esta definição é o legitimar do marketing interno pelo seu propósito e não pela escolha de métodos.</li> <li>O marketing interno consiste na canalização do comprometimento dos colaboradores e de trabalho de equipa na procura de oportunidades e na resolução de problemas orientados para o mercado.</li> </ul>
Cahill (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>O autor associa o marketing interno ao conceito da “organização que aprende” (<i>learning organization</i>).</li> <li>A aplicação do conceito de “organização que aprende” como ferramenta pode ser incorporada na implementação do marketing interno pois, segundo o autor, um passo necessário para o bom desempenho do marketing interno é a metamorfose para uma organização que aprende.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

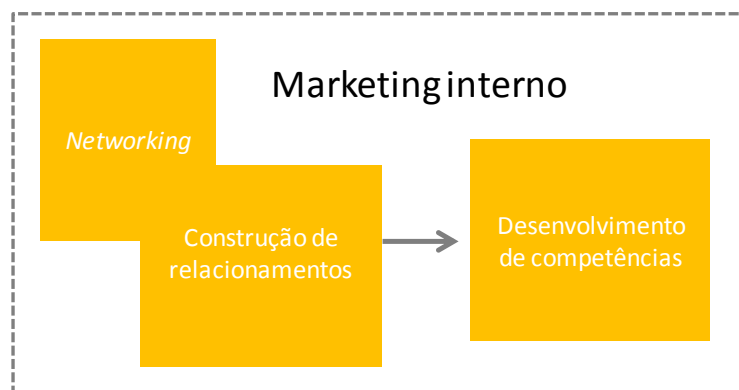


Figura 3 - Componentes do marketing interno

Fonte: Adaptado de Gilmore, 2000

### 2.1.6 Barreiras e Críticas ao Marketing Interno

A partir das perspectivas de marketing interno mais recentes pode ser deduzido que este conceito é uma ferramenta para melhorar as interações e relacionamentos interorganizacionais necessários para implementar mudanças. Estas novas abordagens teóricas influenciam e contribuem para a importância que o marketing interno detém na prática; contudo, ainda não se conseguiu uma implementação do marketing interno, orientada para a acção, holística e abrangendo toda a organização (Gilmore, 2000). Neste contexto, uma série de barreiras podem ser apontadas ao desenvolvimento e sustentação de um marketing interno efetivo (Gilmore, 2000), bem como determinadas críticas que podem ser enunciadas.

#### ■ Barreiras ao Marketing Interno

A resistência à mudança, o conflito inter e intrafuncional, e a falta de responsabilidade individual constituem algumas das barreiras ao marketing interno (Gilmore, 2000).

##### ✓ Resistência à mudança

A resistência à mudança acontece em vários estágios da vida organizacional, provocando múltiplos problemas (Gilmore, 2000). Nesse sentido, o autor enumera os **vários fatores que provocam a resistência à mudança**, como sejam:

- a relutância dos gestores e dos colaboradores em considerarem novas ideias,
- o medo dos gestores de perderem poder,
- o medo do desconhecido,
- a perda da segurança no trabalho ou
- a falta de oportunidades de promoção.

Por outro lado, as mudanças criam níveis de incerteza, especialmente quando gestores individuais têm que aceitar responsabilidades para a tomada de decisão não familiar. Acresce, ainda, que esta resistência é muitas vezes exacerbada ao nível dos colaboradores de contacto e aos seus supervisores, especialmente quando estes percebem que a gestão da organização está tão dissociada da atividade funcional e do fornecimento operacional para entender os problemas que requerem atenção.

Podem ser consideradas, igualmente, a existência de barreiras à mudança quando um determinado nível hierárquico tenta controlar o grau de poder e responsabilidade assumidos por outro nível de gestão (Gilmore, 2000).

## ✓ Conflito interfuncional

Neste âmbito, Gilmore (2000) considera que a gestão pode não estar consciente dos problemas e questões que restringem a cooperação e integração interna na organização. Nesse caso, o conflito interfuncional pode ocorrer, quando uma ou mais funções na organização não reconhecem que outras funções têm diferentes prioridades e percepções diferentes acerca das questões. Organizações estruturadas funcionalmente podem “trabalhar contra elas próprias” (resultando em desempenhos ineficientes), se os relacionamentos funcionais internos não são geridos de forma efetiva.

## ✓ Conflito intrafuncional

Este tipo de conflito surge, segundo Gilmore (2000), quando objetivos organizacionais e departamentais são diferentes dos objetivos individuais e pessoais dos colaboradores. Os colaboradores detêm diversos objetivos, desejos e ambições, os quais terão um impacto na sua atitude global e comportamento no seu ambiente de trabalho. No caso das oportunidades de progressão serem limitadas para o número de colaboradores existentes, pode ser criado um ambiente tão competitivo que conduza a práticas dissimuladas (por exemplo, evitar a interação para não partilhar ideias, planos e iniciativas com os colegas) e a fluxos de comunicação restritivos.

## ✓ Falta de responsabilidade individual

Nesta última barreira, Gilmore (2000) considera que a falta de responsabilidade se manifesta quando os colaboradores ou gestores têm que tomar decisões que não desejam tomar. Neste caso, o desafio para a organização é descobrir pessoas que, de forma ativa, implementem os planos, os quais deverão saber como comunicar em todos os níveis, com os seus pares, supervisores e subordinados; logo, necessitam de ter uma compreensão clara onde se encaixam nos processos organizacionais e uma identificação dos seus deveres e responsabilidades. O autor realça a necessidade de competências específicas para que o marketing interno possa integrar os objetivos organizacionais, implicando, necessariamente, o *empowerment* dos colaboradores. A receptividade à mudança é um atributo fundamental para que a organização ultrapasse com sucesso, estas barreiras à mudança e implemente estratégias de marketing interno. A vontade e capacidade dos gestores se adaptarem e mudarem torna-se um pré-requisito para o uso efetivo do marketing interno.

Para além das barreiras enunciadas, podem ser referidos alguns problemas e críticas associados às conceptualizações e operacionalizações do marketing interno.

### ■ Críticas ao Marketing Interno

Existem algumas críticas e limitações a serem colocadas relativamente ao conceito de marketing interno, sendo aqui exposto alguns problemas apontados na literatura sobre esta temática, ao nível das suas diferentes concepções e das dificuldades na sua implementação.

#### ✓ Conceptualização

Um dos problemas fundamentais relaciona-se com a inexistência de uma definição unificada do conceito, o que não só conduz a confusão na sua implementação e utilização prática, como também cria, a nível conceptual, contradições relativamente ao seu domínio preciso e respetivas fronteiras (Theopold & Schacherer, 2002). Trata-se de um conceito bastante ambíguo, com muitos significados (Flipo, 2000). Diversas dificuldades na aplicação das ideias base subjacentes ao surgimento do conceito podem ser apontadas, especificamente no que concerne ao entendimento:

#### Da organização como um mercado

As ideias principais que conduziram à proliferação dos trabalhos sobre o marketing interno são, fundamentalmente, sólidas (Varey, 2000). Contudo, ao se basearem numa concepção de marketing tradicional (em vez de uma abordagem orientada para o marketing), as interpretações do conceito de marketing interno têm sido demasiado orientadas para o produto (Varey, 2000).

Muita da literatura sobre este conceito tem seguido a abordagem convencional que considera o marketing a partir de um ponto de vista microeconómico (Foreman, 2000). Nesse cenário, muitos dos trabalhos efectuados pressupõem que a organização é um mercado e que os colaboradores são clientes internos. A autora adverte que a ciência do marketing baseada no paradigma microeconómico tem sido questionada como não constituindo o *background* apropriado para uma teoria de marketing geral. Parece, então, não ser apropriado compreender o marketing como troca a partir dessa fundação ou paradigma (Arndt, 1983 *in* Foreman & Money, 1995).

#### Dos colaboradores como clientes no mercado interno

Na literatura de marketing e comportamento organizacional, o conceito de cliente interno está bem estabelecido, existindo um considerável suporte a esta ideia (Foreman, 2000). No entanto, existem uma série de problemas subjacentes à conceptualização do marketing interno como uma filosofia de tratamento dos colaboradores como clientes (Rafiq & Ahmed, 1993). Esta visão é problemática quando se considera o conceito de soberania do cliente (externo).

Ou seja, ao se considerar os colaboradores como o primeiro mercado ao qual a organização deve atender, isso vai implicar considerá-lo como sua prioridade, o que contradiz diretamente o princípio fundamental do marketing.

Por conseguinte, levanta-se a questão sobre se as necessidades dos clientes externos terão (ou não) a primazia sobre as dos colaboradores. A literatura académica não fornece uma resposta clara a esta questão (Theopold e Schacherer, 2002). O marketing interno pretende, como objetivo último, corresponder e satisfazer as necessidades dos colaboradores no seu papel como clientes (Mudie, 2003). Contudo, na opinião do autor, falha em dois aspetos: em primeiro lugar, ao definir o seu mercado alvo como sendo, simplesmente, os colaboradores; em segundo lugar, ao não reconhecer as realidades da vida organizacional, no sentido de entendê-la como um ambiente sem problemas (“ambiente sem germes” ou “o lado negro da vida organizacional”, nas palavras do autor). O autor refere que as interações com os colaboradores são, por natureza, diferentes das transações estabelecidas com os clientes externos, logo não considera ser apropriado a utilização do termo cliente interno.

### **Dos empregos como produtos**

A ideia de considerar os empregos como produtos pode, também, ser criticada visto que, ao contrário das situações de marketing externo, o produto que é “vendido” aos colaboradores pode não ser desejado por eles, ou até, possuir utilidade negativa (Rafiq & Ahmed, 1993). De facto, no ambiente interno, os produtos já existem, não sendo criados com base nas necessidades dos colaboradores (mas antes nas da organização); logo, provavelmente, os colaboradores não terão escolha sobre os produtos que deverão selecionar, podendo ser forçados a aceitar produtos que não desejam, devido à natureza contratual do emprego. Portanto, em ambientes organizacionais, os colaboradores não dispõem de alternativas aos produtos oferecidos (apenas uma política é oferecida), devendo escolher aceitarem os produtos ou, então, serão forçados a isso, sob ameaças de ações disciplinares ou demissão (Rafiq & Ahmed, 1993). Estas dificuldades conduziram à criação de contradições ao nível conceptual relativamente à definição do seu domínio preciso, bem como à existência de confusão sobre a implementação prática do marketing interno (Ahmed & Rafiq, 1995).

### **✓ Implementação**

A literatura sobre o marketing interno tem vindo a sofrer uma mudança de foco: sobre o que é este conceito para como praticá-lo (Varey, 1996 in Papasolomou-Doukakis, 2003). Ou seja, da definição da natureza do conceito, o discurso académico tem vindo a alternar-se para a descoberta de formas práticas de implementação do marketing interno.

Por conseguinte, abordar a questão da implementação do marketing interno é um dos aspetos mais relevantes. São usados diferentes tipos de atividades de marketing interno e existem diversas abordagens de implementação (Papazolomou-Doukakis, 2003). Tendo em consideração a inexistência de uma única definição unificada, as pesquisas sobre a sua implementação têm sido limitadas (Varey, 1995; Gounaris, 2006). Por outro lado, a existência de diferentes abordagens de implementação poderá dever-se, também, à inexistência de ferramentas de planeamento nessa implementação, e à quantidade reduzida de modelos sobre como o marketing interno deveria ser implementado (Papazolomou-Doukakis, 2003).

O marketing interno é uma área emergente no campo da implementação estratégica, constatando-se um crescimento rápido da literatura sobre esta temática (Ahmed & Rafiq, 1995; Ahmed & Rafiq, 2003). Apesar desse crescimento, ainda são reduzidas as organizações que, de facto, aplicam o conceito na prática (Ahmed & Rafiq, 1995), levando a supor que o conceito ainda não atingiu o reconhecimento devido, por parte dos gestores (Ahmed & Rafiq, 2002). No caso das evidências que mostram ter implementado o conceito, verifica-se que nem sempre essa implementação é feita de forma correta (Papazolomou-Doukakis, 2003), abrangendo, por vezes, apenas departamentos, grupos ou funções específicas dentro da organização (Foreman & Money, 1995; Pitt, *et al.*, 1999). Tomando como exemplo os trabalhos publicados em alguns jornais de marketing (por ex: *Journal of marketing*, *Journal of Marketing Research* e *Journal of Consumer Research*), verifica-se que os estudos têm sido escassos (Foreman & Money, 1995; Pitt, *et al.*, 1999). Portanto, parece que, mais até do que na própria área de marketing, uma maior atenção tem sido concedida ao conceito por escolas exteriores a esta disciplina (gestão de recursos humanos e gestão de operações, por exemplo), talvez porque o marketing, no seu papel de fronteira, é mais focalizado no exterior (Pitt, *et al.*, 1999).

Na presente dissertação, o **marketing interno** é conceptualizado como uma filosofia de gestão consubstanciada na valorização dos recursos humanos da organização. Através dessa filosofia estimula-se a motivação, mobilização e gestão dos membros organizacionais no sentido de disseminar valores orientados para a satisfação dos clientes (internos e externos), e facilitar a implementação de mudanças organizacionais.

Neste sub-capítulo realizou-se uma breve revisão da literatura sobre os principais aspetos associados ao conceito do marketing aplicado no ambiente interno, constatando-se a diversidade de abordagens conceptuais existentes, a abrangência desta temática, alguns dos modelos e escalas propostas, as perspectivas mais recentes e as barreiras/críticas sobre o marketing interno. Esta análise foi efetuada, fundamentalmente, considerando os estudos existentes no âmbito empresarial.

### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de investigação, que tem como base o **Estudo de Caso**. A metodologia define-se como um conjunto de procedimentos a serem utilizados na construção do conhecimento (Cervo, et al., 2007) e tem por finalidade responder às questões propostas pela investigação (Diehl, 2004). Estudar e avaliar os diversos métodos e técnicas de recolha e análise dos dados, no intuito de identificar os limites do trabalho de pesquisa, são processos metodológicos (Barros & Lehfeld, 2007) que consolidam, através de procedimentos conhecidos e comprovados, os resultados do estudo.

O estudo de caso é um dos referenciais metodológicos com maiores potencialidades para o estudo da diversidade de problemáticas que se colocam ao cientista social. A característica que melhor identifica esta abordagem metodológica, é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: “o caso”. De seguida apresentar-se-á de forma mais detalhada as características desta abordagem.

#### 3.1 ESTUDO DE CASO

Na abordagem metodológica em que se insere o estudo de caso, tal como o nome indica, examina-se o caso ou até mesmo um pequeno número de casos, em detalhe, em profundidade, no seu contexto natural. Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Ou seja, o estudo de caso é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” (Yin, 1994), quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente, e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real. Assim, Yin (1994:13) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.



Com este método pretende-se utilizar cada caso como a base sobre a qual se desenvolve uma teoria indutivamente (Eisenhardt, et al., 2007). Piekkari, et al. (2010, p. 4) apresentam uma definição semelhante à de Yin, mas que difere ligeiramente no que concerne ao entendimento sobre o momento em que o estudo de caso tem ligação à teoria já existente na literatura e não se limitando ao estudo de eventos contemporâneos: “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno no seu contexto real, relacionando-o com a teoria e procurando compreender o que é o fenómeno em termos teóricos”.

Por outro lado, outros autores definem o estudo de caso noutras perspetivas, por exemplo, Bell (1989), define o estudo de caso, como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa, cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Já Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Quando o autor se refere a estudos de campo quer dizer que são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Para Coutinho (2003), quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação.

Da mesma forma, Ponte (2006) considera que um estudo de caso “É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” (Ponte, 2006:2). A finalidade da pesquisa é sempre holística (sistémica, ampla, integrada) ou seja, visa preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade.

Resumindo, um estudo de caso é uma investigação empírica (Yin, 1994), que se baseia no raciocínio indutivo (Gomez, et al., 1996) que depende fortemente do trabalho de campo (Punch, 1998), que não é experimental (Ponte, 1994), que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 1994).

**Benbasat, et al (1987) consideram que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:**

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (Observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
- A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
- Não são utilizados formas experimentais de controlo ou manipulação;
- O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida com questões "como?" e "porquê?" ao contrário de "o quê?" e "quantos?"

Apesar de maioritariamente os estudos de caso serem de natureza exploratória, esta metodologia pode também ser usada para questões de pesquisa de natureza confirmatória ou explanatória (Yin, 1994 em Johnston, et al., 1999), isto é, muitos dos estudos de caso não se limitam ao desenvolvimento de novas teorias, mas incluem um elemento de pesquisa confirmatória a ideias emergentes face a evidências de outras fontes como outros estudos de caso ou a literatura existente (Piekkari, et al., 2010).

Como tal, o estudo de caso não pode ser visto como uma inferência estatística (Dubois, et al., 2002) mas sim como confirmação ou infirmação de uma teoria (Yin, 1994 em Johnston, et al., 1999). Não obstante, este é um dos melhores métodos que permitem a ligação entre as evidências qualitativas e as principais investigações dedutivas, uma vez que possibilita a obtenção de informação rica, do contexto real onde o fenómeno ocorre (Eisenhardt, et al., 2007).

A necessidade de melhor compreender a realidade em causa esteve na base da utilização da **abordagem qualitativa**. Esta abordagem permite compreender diferentes níveis de realidades complexas (Pinho, 2001), tendo por objetivo responder a perguntas do tipo "como" e "porquê", ao contrário da perspetiva quantitativa que procura explicar questões como "o quê" e "quanto".

Esta etapa qualitativa proporciona ideias sobre temas que não sejam do completo conhecimento do pesquisador, bem como permite aumentar a sua familiaridade com o problema em questão, através da obtenção de *insights* e ideias (Churchill, 1999).

A natural complexidade deste processo, exige, naturalmente, uma planificação cuidada e coerente quer do enquadramento teórico do estudo, quer da forma de recolha e tratamento da informação recolhida. Almeida & Pinto (1995), por seu lado, referem-se-lhe como método de análise intensiva, que se fundamenta num estudo energético em amplitude e profundidade, de um determinado fenómeno (caso). De facto, ao permitir ir para além da descrição simples do caso em análise, o método permite o estudo aprofundado de determinado problema com a respetiva análise contextual que daí advém. Estes aspetos, aliados a uma recolha sistemática de dados, são suscetíveis de despoletar no investigador o interesse pela interação dos fatores envolvidos.

À semelhança, para o tema específico de investigação em que se insere a presente dissertação, os estudos de caso são indubitavelmente a metodologia mais popular e dominante nas pesquisas qualitativas, representando 69% do total de artigos em que é aplicada uma metodologia qualitativa (Piekkari, et al., 2010).

Apesar de não existir consenso na literatura sobre a prática ideal na condução de um estudo de caso, é clara a influência das recomendações propostas por Yin, podendo ser considerada a *best practice* em uso por diversos autores (Piekkari, et al., 2010). A **tabela 4** resume um modelo proposto por Yin, da forma como tem sido interpretado e aplicada a condução de um estudo de caso.

Tabela 4 – Modelo Linear de Estudo de Caso

Fases do processo do estudo de caso	Decisões chave	Recomendações
Relacionar a teoria aos dados empíricos	Objetivo da investigação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza do objetivo da investigação: exploratória, explanatória, descritiva;</li> <li>- Desenvolvimento da teoria antes da recolha de dados.</li> </ul>
Selecionar e justificar os casos empíricos	Número de estudos de Caso Estratégia de amostragem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisão por seleção de caso único ou múltiplos casos antes da recolha de dados;</li> <li>- Escolha justificada pelo objetivo do estudo;</li> <li>- Uso de replicação factual ou teórica.</li> </ul>
Estabelecer fronteiras do caso	Definição do caso (unidade(s) de análise, âmbito temporal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificação da unidade de análise;</li> <li>- Projeto longitudinal ou transversal.</li> </ul>
Selecionar as fontes de dados apropriadas	Múltiplas fontes de evidência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de múltiplas fontes de dados para assegurar a triangulação e convergência de uma explicação única.</li> </ul>
Analisar resultados	Método/processo de análise de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de técnicas analíticas (exemplo: comparação de padrões para assegurar uma abordagem sistemática);</li> <li>- Uso de proposições teóricas iniciais para conduzir uma estratégia analítica apropriada.</li> </ul>
Assegurar a qualidade dos dados	Método de verificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação das ideias, validade externa e interna, confiabilidade.</li> </ul>
Redigir e apresentar os dados do caso	Apresentação e discussão dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolha da estrutura do relatório deve estar alinhada ao objetivo da investigação e à audiência;</li> <li>- Relatório do caso pode não necessitar de incluir uma descrição detalhada.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Piekkari, et al., 2010

O enquadramento do estudo de caso dentro dos planos qualitativos apresenta contudo algumas desvantagens e **limitações**, que merecem ponderação por parte de quem o aplica, tais como a ausência de estrutura, quando comparado com métodos de investigação quantitativos, segundo Campomar (1991), a dimensão da amostra reduzida, a simplicidade aparente, a ausência de quantificação. As desvantagens associadas prendem-se essencialmente com a possível morosidade do estudo, a falta de rigor e de representatividade entre outros, levando os teóricos a considerarem esta abordagem pouco académica.

No que concerne ao tempo despendido, Yin (1994) refere-nos que esta pode ser uma falsa questão, pois é possível utilizar técnicas de recolha de informação que não necessitem de longos períodos de análise. Relativamente à falta de rigor o mesmo autor responsabiliza o investigador pela correção de que este se deve pautar. Assim sendo, o estudo deverá ser sincero, indicando as condições em que ocorreu, as dificuldades encontradas e formas utilizadas para a sua resolução. Quanto à representatividade Yin (1994) recorda que o método de estudo de caso pretende generalizar teorias e não enumerar frequências.

Contudo, e apesar de todas estas desvantagens o estudo de caso vai permitir a análise exaustiva de um acontecimento específico e também a recolha de dados de forma mais rica como também permite que toda a informação seja útil para uma eventual avaliação do problema e definição de possíveis modelos de atuação, tal como defende novamente Campomar (1991). A relevância da análise reside na total descrição e compreensão da relação existente entre todos os dados obtidos e não no volume de dados obtidos.

No decorrer deste trabalho, procurou-se ultrapassar eventuais desvantagens associadas ao método, quer utilizando as entrevistas como técnicas de recolha de informação (minimizando a morosidade), quer explicitando as condições em que decorreu o estudo (minorando a falta de rigor), quer, ainda, centrar a profundidade do estudo (ultrapassando questões de representatividade mas enfatizando a exploração de situações e não a enumeração de frequências estatísticas).

Face ao exposto, considera-se portanto, que o estudo de caso é a metodologia de investigação mais indicada para esta dissertação, pois irá permitir avaliar a aplicação do marketing interno na organização em análise. Irão ser utilizados dois tipos de pesquisa, a **pesquisa secundária** (consulta de informações internas e externas) e **pesquisa primária** (entrevistas semiestruturadas), ambas descritas no sub-capítulo seguinte.

### 3.1.2 - Ferramentas de investigação.

### 3.1.1 Etapas do planeamento

Neste sub-capítulo são apresentadas as etapas do planeamento da metodologia de investigação utilizadas para orientar a realização deste trabalho. Nesse sentido, divide-se o trabalho em duas partes fundamentais. Na figura seguinte pode visualizar-se a estrutura do estudo de caso.



Figura 4 – Síntese da metodologia de investigação

Fonte: Elaboração própria

As etapas de planeamento deste estudo de caso, são caracterizadas por:

**Questões de estudo:** Como é que a OLI implementa o marketing interno?

**Propósito para o estudo:** Considera-se que a atual complexidade e imprevisibilidade do meio envolvente coloca novos desafios à OLI, sendo a implementação do conceito de marketing interno uma das formas de se enfrentar desafios e uma das vias para explorar novas oportunidades. É também uma ferramenta estratégica, que em comunhão com a gestão de outras variáveis, proporciona a integração dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Esta dissertação deverá clarificar alguns fatores críticos de sucesso relacionados com alguns pontos-chave e permitir a valorização dos aspetos humanos da OLI, que estimula a motivação dos colaboradores e disseminação de valores orientados para o marketing interno. Irá também identificar os principais instrumentos e comportamentos orientados para o marketing interno.

**Unidade de análise e sua relação com os propósitos deste estudo:** A implementação de uma cultura orientada para o marketing interno permitirá, pela sua análise, compreender o que está a ser feito e quais os benefícios para a OLI.

**Identificação do público-alvo:** Direção dos Recursos Humanos, Direção das Vendas e Distribuição Comercial/Marketing e Direção dos Aprovisionamentos.

Considerou-se que os colaboradores atrás referidos, mais especificamente a responsável dos Recursos Humanos (especial destaque) e a responsável pela área das Vendas e Distribuição Comercial/Marketing, são os elementos que têm levado a cabo algumas ações no sentido de implementar as melhores estratégias do marketing interno e que poderiam fornecer informações importantes e relevantes para a compreensão do atual processo. Assim, o público-alvo deste estudo de caso será constituído por estes três colaboradores.

### 3.1.2 Ferramentas de investigação

No processo de recolha de dados, o estudo de caso pode recorrer a várias técnicas próprias da investigação qualitativa, nomeadamente observações, entrevistas, documentos pessoais e oficiais, fotografias, desenhos, e-mails e conversas informais.

Os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 1989) e para a realização deste trabalho optou-se pela **pesquisa primária exploratória**, mais especificamente, a **observação participante** e as **entrevistas semiestruturadas**, e pela **pesquisa secundária**, através da **consulta e análise de documentação interna da organização**, por serem as técnicas que mais se adequam à investigação em causa. Pois para que se possa analisar os fundamentos básicos da implementação do marketing na OLI, bem como observar de que forma essa implementação está incrementada, a opinião dos colaboradores é fundamental, pelo que a observação participante e a entrevista semi-estruturada baseiam-se fundamentalmente no contacto direto com os intervenientes mais próximos.

#### 3.1.2.1 Observação participante

A observação participante é vulgarmente conhecida como trabalho de campo, onde o investigador tenta adquirir um estatuto no seio de um grupo e desempenhar uma função no mesmo. De uma forma ainda mais simplista, o que se pede à observação é que permita ao observador descobrir como algo efetivamente funciona ou ocorre. As discussões metodológicas sobre a função da observação como método de pesquisa têm sido essenciais na história da pesquisa qualitativa. Na observação participante, é o próprio investigador o instrumento principal da observação, num contacto direto, frequente e prolongado com os atores sociais e os seus contextos. Deste modo, o investigador deve averiguar, de acordo com as suas necessidades de pesquisa e o universo em estudo, quais serão as técnicas mais adequadas e ao mesmo tempo mais vantajosas, fiáveis e válidas à investigação. Segundo Boutin, et al. (2008) significa que, de acordo com os postulados epistemológicos<sup>3</sup> do paradigma interpretativo, o investigador poderá compreender o mundo social do interior, pois partilha a condição humana dos indivíduos que observa.

---

<sup>3</sup> Para Bruyne, et al. (2008) a dinâmica da investigação assenta em quatro pólos:

- Epistemológico: referido como motor da pesquisa do investigador, surge aqui como delimitação da problemática da investigação. Cabe ao pólo epistemológico assegurar a estrutura do objeto de conhecimento na sua dimensão discursiva. Isto é, o objeto científico toma forma através da linguagem;
- Teórico: corresponde ao momento em que as ideias e hipóteses se formulam e em que os conceitos se definem. Segundo Bruyne, et al. (1975), o pólo teórico propõe regras de interpretação dos factos, de especificação e definição das soluções provisoriamente dadas as problemáticas;
- Morfológico: que se relaciona com a construção do objeto científico. Este pólo opera em três níveis: exposição, espaço de causa e a objetivação;
- Técnico: por último, este estabelece a ligação entre a construção do objeto científico e o mundo de acontecimentos.



Os mesmos autores referem que a interação observador-observado está ao serviço da observação, ou seja, ela tem por objetivo recolher dados aos quais um observador exterior não teria acesso. Esta observação é portanto uma técnica de investigação qualitativa adequada ao investigador que deseja compreender um meio social que, à partida, lhe é estranho ou exterior e que lhe permitirá integrar-se progressivamente nas atividades das pessoas que nele vivem.

A observação deverá passar por um processo com a finalidade de se tornar cada vez mais concreta e concentrada nos aspetos essenciais às questões de pesquisa. Segundo Spradly (1980), a observação participante divide-se em três formas:

- 1. Observação descritiva** - fornece ao observador uma linha de orientação para o campo em estudo, servindo também para se apreender a complexidade do campo, ao mesmo tempo que questões de pesquisa e linhas de visão mais concretas se desenvolvem;
- 2. Observação focal** – limita progressivamente processos e problemas que sejam mais pertinentes para a pesquisa em questão;
- 3. Observação seletiva** – normalmente surge próximo do final do processo de recolha de dados e focaliza-se em encontrar mais evidências e exemplos para os tipos de práticas e processos descobertos na segunda etapa.

Já Flick (2004) menciona a definição de Denzin (1989): a observação participante será definida como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de observados, a participação e observação diretas e a introspeção. Contudo, Ezpeleta (1989) cita a observação participante enquanto prática jovem e em construção, que apresenta problemas gerais e problemas peculiares, dada a modalidade participativa que propõe como condição para se realizar. Segundo o autor, estes problemas poderão conduzir a uma variada gama de reflexões possíveis, que envolvem o papel das técnicas, a conceção do método e o uso da teoria, até os limites epistemológicos que se colocam em questão para articular todos os elementos e construir um novo conhecimento.

Segundo Boutin, et al. (2008) a inserção do investigador num meio de observação exige algumas preocupações. A inserção num meio desconhecido exige que o investigador observe o meio, evitando o mais possível, as perturbações que possam advir da sua presença. O investigador deverá definir o seu papel, isto é, será ele um mero observador e até que ponto a sua participação deverá conservar um carácter de neutralidade? O mesmo autor refere que muitas pesquisas de investigação qualitativas recorrem a diversas técnicas de recolhas de dados que se complementam.

A observação participante é muitas vezes associada à técnica da entrevista, normalmente com o objetivo de triangular os dados, em particular no que diz respeito às opiniões ou crenças que os inquiridos têm sobre os acontecimentos que os tocam. Na observação participante poderão surgir problemas na condução do método. Flick (2004) remete os problemas de condução ao longo de nove dimensões:

1. **Espaço:** o local, ou os locais, físicos;
2. **Actor:** as pessoas envolvidas;
3. **Atividade:** um conjunto de atos relacionados e executados pelas pessoas;
4. **Objeto:** as coisas físicas que estão presentes;
5. **Ato:** ações individuais realizadas pelas pessoas;
6. **Evento:** um conjunto de atividades relacionadas e executados pelas pessoas;
7. **Tempo:** o sequenciamento que ocorre ao longo do tempo;
8. **Meta:** as coisas que as pessoas tentam alcançar;
9. **Sentimento:** as emoções sentidas e expressas.

A tabela 5 indica, na generalidade, as vantagens e desvantagens da observação participante.

**Tabela 5 – Vantagens e desvantagens da observação participante**

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Realidade – observa eventos do mundo real à medida que acontecem	Custo – consome muito tempo.
Contextual – cobre o contexto do evento.	Seletividade – cobertura limitada.
Boa visão das motivações e comportamentos interpessoais.	Reflexividade – evento pode ocorrer de forma diferente porque está a ser observado.
Acesso a eventos ou grupos que seriam inacessíveis à pesquisa científica.	Falhas/desvios provocados por manipulação de eventos feita pelo pesquisador.
Perceção da realidade do ponto de vista interno ao ambiente em estudo – retrato mais fiel.	Menor habilidade de trabalhar como observador externo, tendo que, em alguns casos, assumir posições contrárias às boas práticas de pesquisa científica.
Capacidade de manipular eventos Menores	Tempo insuficiente para tomar notas e fazer perguntas sobre eventos sob diferentes perspetivas, como um bom observador deveria fazer.

Fonte: Adaptado de Yin, 1994

Uma vez que a autora da presente dissertação é colaboradora da OLI, mais especificamente na equipa do departamento dos Recursos Humanos (RH), foi-lhe possível acompanhar de perto a evolução da implementação do marketing interno efetuada pelo público-alvo deste estudo, a sua evolução ao longo do tempo e os resultados alcançados. A posição profissional da autora permitiu também identificar mais opiniões do que apenas as que foram reveladas nas entrevistas abaixo referidas. As conclusões resultantes desta observação serão expostas mais à frente, no ponto 4.2.2 - Observação participante.

### 3.1.2.2 Entrevistas semi-estruturadas

A entrevista, como instrumento qualitativo na recolha de informações do terreno, destina-se essencialmente a perceber a realidade do ponto de vista do sujeito (Gilbert, 1996; Woodside, 2010). Possui uma estrutura e finalidade; é definida e gerida pelo investigador e compõe uma alternativa quando há escassez de informações sobre o fenómeno estudado (Kvale, 1996) e aplicada quando se pretende explorar o ponto de vista do sujeito sobre o objeto de estudo (Silverman, 1997). Tal abordagem proporciona ao investigador maior imersão no fenómeno, traduzindo as opiniões e informações em factos, possíveis de classificação e avaliação, fornecendo conteúdo com o propósito de elucidar os objetivos (Kvale, 1996; Woodside, 2010), mantendo a dinâmica social do facto como fonte direta para a recolha de dados (Reis, 2008) e construindo uma espécie de narrativa representativa do contexto social estudado (Silverman, 1997).

A entrevista semi-estruturada caracteriza-se por apresentar questões abertas. Ao contrário da entrevista estruturada, a entrevista semiestruturada não têm as respostas padronizadas. A importância da entrevista semi-estruturada reside no facto dela permitir a participação espontânea do entrevistado a partir do momento em que este, tendo em vista a sua experiência no assunto em questão, começa a participar efetivamente ao conteúdo da pesquisa. Esta participação só é possível, uma vez que a entrevista semi-estruturada parte de questões, que normalmente, geram novas questões, originando com isso novas indicações que vão surgindo a partir das respostas do entrevistado.

A entrevista semi-estruturada apresenta, no entanto, alguns problemas. Para Flick (2004) o ponto de partida do método é a suposição de que os inputs que caracterizam entrevistas ou questionários padronizados, e que restringem o momento, a sequência ou modo de lidar com os tópicos, ofuscam, ao invés de esclarecer, o ponto de vista do sujeito. Também poderão surgir problemas de mediação entre input do guia da entrevista e os propósitos da questão de pesquisa, por um lado, e o estilo de apresentação do entrevistado, por outro. Assim o entrevistador poderá decidir, durante a entrevista, quando e em que sequência fazer determinadas perguntas. A condução da entrevista é outro problema, em que o investigador poderá incorrer. A escolha entre tentar mencionar certos tópicos apresentados no guia da entrevista estando, ao mesmo tempo, aberto ao modo individual do entrevistado de falar sobre esses tópicos e outros de relevância para ele. Estas decisões, que somente poderão ser tomadas na própria situação da entrevista, exigem grande sensibilidade para o progresso concreto da entrevista e do entrevistado.

A vantagem deste método é o uso consistente de um guia da entrevista, que aumenta a comparabilidade dos dados e a sua estruturação é fortalecida como resultado das questões do guia. Se os alvos concretos sobre um assunto forem o objetivo da recolha de dados, a entrevista semi-estruturada será o método mais económico.

Resumindo, a entrevista é uma técnica muito utilizada na investigação qualitativa. O seu grau de estruturação depende dos objetivos do estudo. Se o objetivo é conhecer a perspetiva dos participantes sobre determinado problema, a entrevista pode ser não estruturada. Quando se pretende obter dados comparáveis de diferentes participantes opta-se pela entrevista semi-estruturada. Para a elaboração do presente trabalho foi identificado o público-alvo e elucidado que esta dissertação não tem pretensões estatísticas, procurando apenas a análise do ponto de vista dos participantes, como pensam, interpretam ou explicam o seu comportamento no contexto deste estudo.

A partir de um conjunto vasto de ferramentas de pesquisa primária foi escolhida a entrevista semiestruturada porque seria a ferramenta que melhor avaliaria a implementação do marketing interno na organização em análise. Através da entrevista semiestruturada percebe-se a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134).

As entrevistas podem ser conduzidas individualmente ou em grupo. Optou-se por realizar as entrevistas semiestruturadas que incidiram sobre os elementos informativos “chave” identificados no público-alvo, em momentos separados, e de acordo com um guião previamente elaborado. Para a recolha dos dados foram tomadas notas durante a entrevista e esta foi igualmente gravada.

Durante a entrevista foram lançadas questões chave criando espaço para que o entrevistado focasse os tópicos que se pretendiam ver abordados. Os dados obtidos com a entrevista serão apresentados mais à frente, no ponto 4.2.1 - Entrevistas.

### **3.1.2.3 Consulta e análise de documentação interna**

Quanto à pesquisa secundária levada a cabo pela autora, esta consistiu não só na consulta e análise de documentação interna da OLI, como também na consulta das páginas de internet da organização. As conclusões resultantes destas consultas serão expostas de seguida, no ponto 4.1. - Pesquisa secundária.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

### 4.1 PESQUISA SECUNDÁRIA

#### 4.1.1 Caracterização da OLI



##### 4.1.1.1 Breve apresentação da OLI

A OLI foi fundada em 1954 como empresa de comercialização de artigos de fundição e de equipamentos para o sector agrícola, tais como artigos de rega. Posteriormente alargou a sua gama de comercialização de produtos, nomeadamente para artigos sanitários para a construção civil. Em 1981 foi criada a primeira unidade industrial por forma a dar resposta ao aumento das solicitações do mercado. A sua principal preocupação foi apostar na diversidade de produtos com elevados padrões de qualidade, e assim, desta forma, aceder a tecnologias que rapidamente lhe conferiram um nível de destaque a nível nacional.

Em 1987, passa a sociedade anónima e procede à fusão das unidades comerciais e industriais. Industrialmente, especializa-se no fabrico de componentes de autoclismo, tornando-se referência a nível internacional.

Atualmente, a OLI é uma empresa de dimensão europeia, colocando-se entre as maiores do seu sector, ocupando uma posição de elevado destaque no mercado europeu. Tecnicamente, lidera o sector a nível nacional. A nível de atividade empresarial a OLI, tem como atividade principal, o desenvolvimento, conceção, industrialização, produção e comercialização de autoclismos e mecanismos para a indústria cerâmica. Como atividade secundária desenvolve a importação, comercialização e distribuição de equipamentos para as casas de banho e instalações de aquecimento.

Simultaneamente, a empresa comercializa outro tipo de equipamentos como lava-louças, mobiliário de casa de banho, cabines, colunas e banheiras de hidromassagem, aquecimento central, tubagens, esquentadores e termoacumuladores, motores e grupos.

Na tabela seguinte é apresentado um quadro-resumo com a identificação da empresa, assim como os sistemas de gestão implementados.

**Tabela 6 - Identificação da empresa**

<b>Denominação social</b>	Oliveira & Irmão, S.A.
<b>Tipo Sociedade</b>	Sociedade Anónima
<b>Classificação da Atividade Económica</b>	22 230 - Fabricação de artigos de plástico para a construção
<b>Início de atividade</b>	1954
<b>Licenciamento industrial</b>	Sim
<b>Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO9001</b>	Sim, desde 1998
<b>Sistema de Gestão da Ambiental</b>	Não
<b>Sistema de Gestão de Segurança OHSAS 18001/ NP 4397</b>	Não
<b>Sistema de Gestão de Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI) NP 4456: 2007</b>	Sim, desde 2010

Fonte: Documentação Interna da OLI



#### 4.1.1.2 Localização

Na Tabela 7 é apresentado um quadro resumo com a localização da empresa (industrial - sede e fábrica, armazém e centro de formação). Na Figura 5 e 6 são apresentadas fotografias aéreas da empresa e um desenho esquemático da localização da empresa e das principais vias de acesso à mesma, respetivamente (retiradas de: [www.oliveirairmao.com](http://www.oliveirairmao.com), *acedido a 31/07/2012*).

Tabela 7 - Quadro-resumo da localização da empresa.

<b>Morada Fiscal</b>	Variante da Cidade - Apartado 705
<b>Localidade</b>	Aveiro
<b>Código Postal</b>	3801-851 Aveiro
<b>Freguesia</b>	Aveiro
<b>Concelho</b>	Aveiro
<b>Distrito</b>	Aveiro
<b>Telefone</b>	234 300 200
<b>Fax</b>	234 300 220
<b>Página de internet</b>	<a href="http://www.oli.pt">www.oli.pt</a>
<b>Localização sede e fábrica</b>	Travessa de Milão, Esgueira 3800-314 Aveiro, Portugal
<b>Localização armazém e centro de formação</b>	Zona industrial da Taboeira, lote 50 3800 - 055 Aveiro, Portugal

Fonte: Elaboração própria



Figura 5 - Fotografia aérea da OLI

Fonte: Documentação Interna da OLI

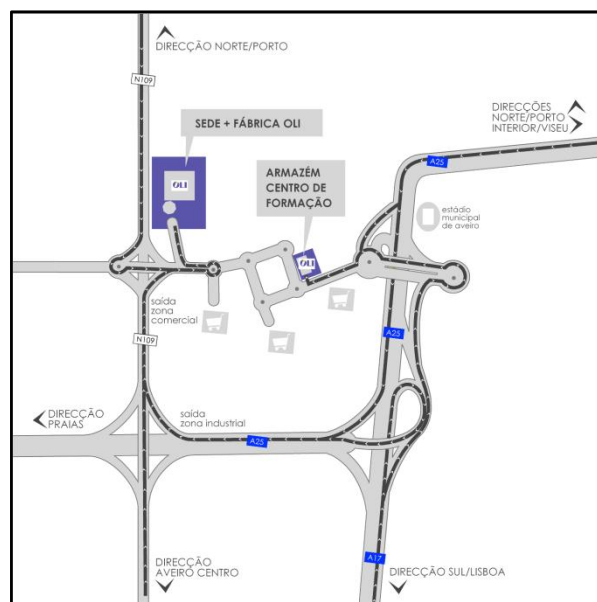


Figura 6 – Desenho esquemático da localização e meios de acesso à OLI

Fonte: Documentação Interna da OLI

#### 4.1.1.3 Regime de funcionamento

- A OLI labora em contínuo, 24 h / 7 dias por semana.
- Existem vários horários de trabalho fixos que abrangem as 24 h do dia.
- Existe igualmente horários rotativos (3 turnos: 00-08h; 8-16h; 16-24h).

#### 4.1.1.4 Descrição da atividade da empresa

Sendo a OLI uma empresa vocacionada para o processamento de componentes plásticos para casas de banho, as suas materiais primas são essencialmente: polistireno (PS), polipropileno (PP), acrilonitrila butadieno estireno (ABS) e poliacetal (POM).

Dos produtos e serviços prestados pela empresa, já mencionados anteriormente, destacam-se os produtos: autoclismos exteriores, autoclismos interiores, mecanismos e torneiras bóia.



Figura 7 - Fotografia de alguns produtos da empresa

Fonte: Documentação Interna da OLI

#### 4.1.1.5 Mercados de atuação

Sendo uma empresa de referência a nível europeu, ocupa uma posição de destaque no mercado. Os seus principais mercados, são essencialmente a Europa Ocidental (71%), os Países Escandinavos (12%) e a Europa Oriental (11%).



Figura 8 – Principais mercados da OLI

Fonte: Documentação Interna da OLI

#### 4.1.1.6 Valores de faturação

Os valores de faturação têm registado um decréscimo nos últimos 2 anos, contudo prevê-se um aumento até ao final do ano de 2012.



Figura 9 – Alguns valores de faturação da OLI

Fonte: Documentação Interna da OLI

#### 4.1.1.7 A Política de Gestão da OLI

- A consistência e melhoria dos resultados da atividade refletem o comprometimento e participação dos colaboradores na aplicação e consolidação dos princípios da Qualidade Total, Gestão de IDI<sup>4</sup>, preservação ambiental e permanente melhoria das condições de Segurança e Saúde no Trabalho;
- O processo de melhoria contínua é baseado na medição e monitorização a todos os níveis, na identificação dos fatores chave de progresso, no desenvolvimento de ações tendo em vista a identificação dos perigos e a avaliação e controlo dos riscos profissionais a que estão sujeitos todos os colaboradores da empresa e terceiros, no desenvolvimento de medidas que visem a prevenção dos acidentes, numa atitude de insatisfação permanente e na consciência de que é sempre possível fazer melhor;
- A OLI promove ativamente a segurança, a saúde e o bem-estar dos colaboradores, prevenindo as lesões e as afeções da saúde através da identificação dos perigos e a avaliação e controlo dos riscos profissionais a que estão sujeitos, da monitorização da saúde, do controlo operacional e, do envolvimento e participação de todos no processo de melhoria contínua do desempenho da segurança e saúde no trabalho;
- A melhoria contínua reflete também compromisso de minimizar os impactes ambientais mais relevantes, nomeadamente nos aspetos relacionados com o consumo de energia, o consumo de substâncias e preparações perigosas e a produção de resíduos. Adotando, sempre que possível, as melhores tecnologias disponíveis, prevenindo assim a poluição;
- O trabalho quotidiano concentra-se no planeamento de recursos e na vigilância dos processos que antecipam e apoiam as necessidades dos Clientes tendo em vista a sua Satisfação Total;
- As relações entre sectores orientam-se pelo princípio **Clientes/Fornecedores Internos**, com o envolvimento, responsabilização e a mobilização de todos os colaboradores, como filosofia de trabalho;

---

<sup>4</sup> Investigação, Desenvolvimento e Inovação

- Os clientes e fornecedores são parceiros com quem a OLI procura reforçar competências, capacidades, comunicação, envolvimento e conhecimento de forma a garantir a melhoria contínua dos produtos e serviços da nossa responsabilidade;
- Em todo o processo relacionado com o produto certificado, existe o comprometimento no cumprimento das normas internacionais aplicáveis e o cumprimento de todos os requisitos legais, contratuais e outros requisitos que sejam aplicáveis às atividades desenvolvidas no âmbito ambiental, de segurança e saúde no trabalho;
- A OLI identifica e promove a realização de atividades de IDI, tendo em vista a utilização do conhecimento gerado no desenvolvimento de novos projetos de IDI, com a finalidade de aumentar o peso das atividades de IDI no desempenho da organização, dando cumprimento aos requisitos descritos na NP4457.



Fonte: Documentação Interna da OLI



#### 4.1.1.8 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da OLI assegura a necessária articulação entre as diferentes áreas da organização, para que cada uma delas assuma o seu papel na concretização dos seus objetivos globais e desenvolva as estratégias mais adequadas em coerência com a visão. Na figura 10 podemos ver o organograma da OLI.



Figura 10 – Organograma da OLI

Fonte: Elaboração própria



#### 4.1.1.9 Capital Humano

O investimento no **desenvolvimento** qualificado do capital humano é um dos pilares estratégicos para o sucesso da OLI. O ano de 2011 foi, por isso, marcado pelo aprofundamento das iniciativas dirigidas à **atração** e à **retenção** de talentos e ao sistema de **desenvolvimento de competências**.

Os recursos humanos assentam numa política que tem como objetivo formalizar os valores e os princípios nesta gestão e tem como principais aspetos:

- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores, melhorando os níveis de competência;
- Praticar uma política salarial e de evolução profissional ditada por critérios objetivos de empenho, produtividade e mérito;
- Estimular a participação de todos os colaboradores na prossecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável e de qualidade;
- Prevenir os riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Fonte: Informação interna da OLI

Em 2011, a OLI contou com **395** colaboradores, em que **333** pertencem à OLI, dos quais **84%** com contrato de efetivo. Atualmente possui **407** colaboradores, entre os quais **46%** são homens e **54%** são mulheres.



Figura 11 – Os Recursos Humanos da OLI

Fonte: Elaboração própria

A OLI permite alguma flexibilidade, aliada às oportunidades de desenvolvimento de carreira, motiva os colaboradores a investir na sua formação e a aumentar os seus níveis de escolaridade. Até Maio de 2012, **19%** dos colaboradores possuem formação superior. Tendo em conta o papel da OLI na criação de emprego a nível local e reconhecendo que o sucesso da atividade também está associado à motivação e empenho dos colaboradores, a **retenção de talentos** e o **desenvolvimento de competências** são eixos fundamentais da política de recursos humanos.



Figura 12 – Evolução do número de colaboradores da OLI

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.1.10 Plano de formação para colaboradores

O plano de formação anual é o suporte da gestão de toda a formação oferecida na OLI. São objetivos deste plano organizar e tornar visível a informação relativa às necessidades formativas que promovam o aumento ou consolidação de competências, no âmbito do desenvolvimento pessoal e organizacional.

A formação ajustada às necessidades dos colaboradores e potenciadora do seu crescimento profissional e pessoal tem sido uma constante na OLI. Em 2011, foram ministradas **16 mil e 500 horas de formação**, que abrangeram **346** dos nossos colaboradores, num total de **171** cursos.

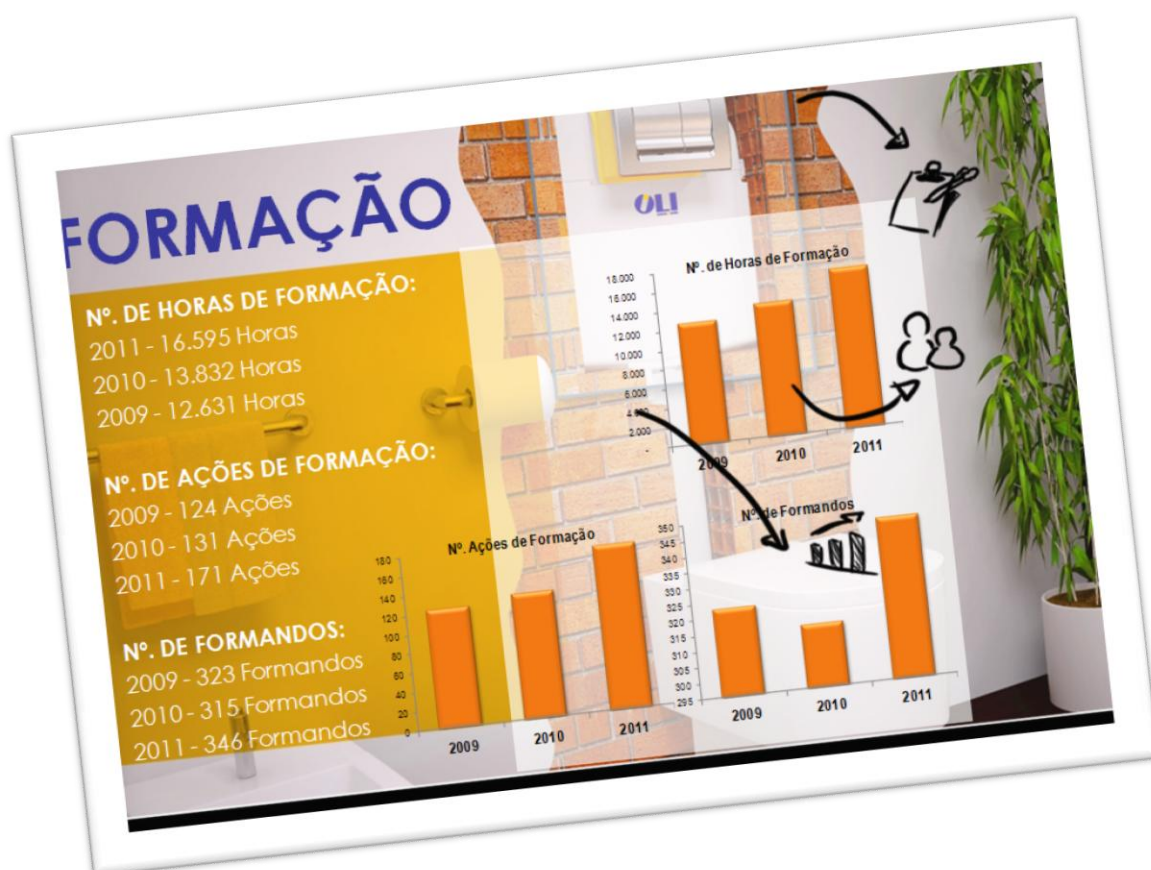


Figura 13 – Nº. de horas de formação, de ações e de formandos da OLI nos últimos 3 anos

Fonte: Documentação Interna da OLI

#### 4.1.1.11 Programa integrado de educação

Cerca de **78%** dos nossos colaboradores tem habilitações literárias entre o 9.º e o 12.º. ano de escolaridade, e como já foi referido anteriormente, **19%** têm habilitações superiores. Em função destes níveis de escolaridade, os colaboradores têm oportunidade de desenvolver competências de acordo com as suas motivações e aspirações futuras.

A OLI promove o programa Novas Oportunidades. Este programa pretende encaminhar os colaboradores da OLI para percursos de qualificação e reconhecimento de competências no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações. Na OLI, entre 2008 e 2012, concluíram com sucesso este programa **25** colaboradores.

#### 4.1.1.12 Política de Comunicação

A política de comunicação tem como objetivo apresentar o perfil de comunicação da OLI e os *stakeholders* a quem se dirige. A transparência, a abertura, o diálogo e a interatividade são aspetos essenciais no perfil que a OLI apresenta aos seus principais *stakeholders*, nomeadamente a acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade local e outros parceiros - ver figura 14. A política de comunicação da OLI apresenta uma abordagem de envolvimento e auscultação dos *stakeholders*. O reporte periódico de informação financeira, ambiental, social e de *governance* da OLI permite apresentar as práticas e os resultados que respondem às expetativas identificadas no levantamento periódico efetuado aos *stakeholders* mais relevantes.

Independentemente do momento na história em que o conceito de *stakeholders* surgiu, é de todo fundamental que a organização os tenha em consideração no momento da definição das suas estratégias de ação para, numa primeira instância, evitar o conflito de interesses entre *stakeholders* e, numa segunda instância, garantir um alinhamento/proximidade e respeito dos interesses de todos uma vez que serão estes, a par de outros fatores internos e externos, que permitirão/contribuirão para o crescimento/desenvolvimento (sustentado) da organização.

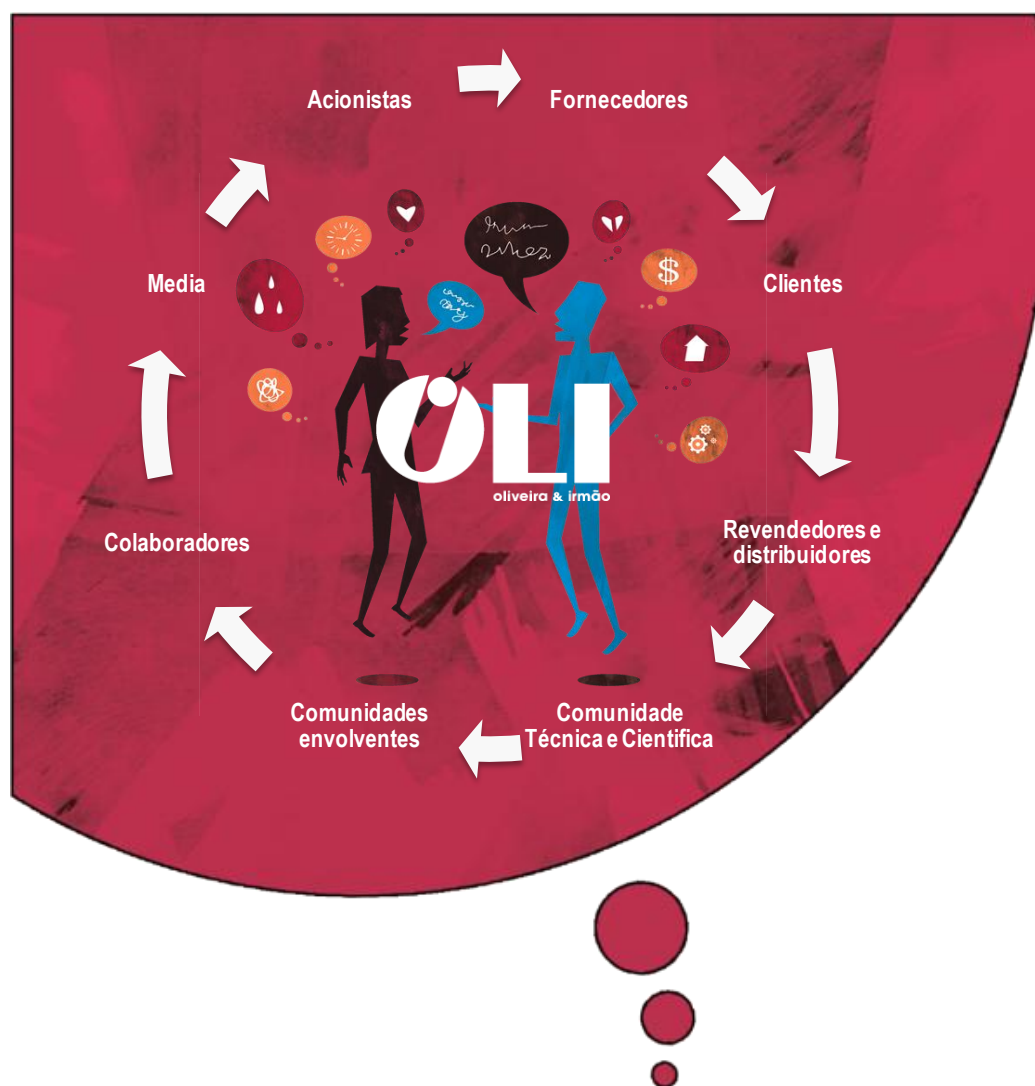


Figura 14 – Os intervenientes no processo de comunicação da OLI

Fonte: Elaboração própria

Todas estas relações com as partes interessadas implicam um diálogo constante e adequado aos interesses e às características de cada uma, ditando as várias formas de diálogo. Podem ser resumidas nas tabelas seguintes:

Tabela 8 – Diálogo com as partes interessadas

	Mecanismo de interação	Temas relevantes para o stakeholder
ACIONISTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação com os investidores</li> <li>• Reporte regular de informação financeira</li> <li>• Reuniões <i>Balance Scorecard</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os temas com potencial impacte na reputação ou performance financeira da OLI têm relevância para os acionistas.</li> <li>• A prestação regular de contas e o cumprimento com as boas práticas permitem uma comunicação transparente e eficaz para os acionistas e o mercado</li> </ul>
COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões diárias - "DAILY KAIZEN" - entre as chefias diretas e os colaboradores</li> <li>• Outras Reuniões</li> <li>• Inquéritos de satisfação relativos a atividades de promoção de motivação, identificando as perceções dos colaboradores</li> <li>• Consulta aos colaboradores, por escrito, sobre as condições de saúde, higiene e segurança e ambiente</li> <li>• Publicações internas</li> <li>• <i>Newsletter</i> INFO</li> <li>• Intranet</li> <li>• <i>Placards</i> de informação</li> <li>• Manual de Acolhimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os colaboradores permitem que a OLI continue próspera no longo-prazo.</li> <li>• A formação, o desenvolvimento profissional, a remuneração, a higiene e segurança no trabalho e a organização do trabalho são relevantes na gestão do capital humano da OLI.</li> </ul>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões periódicas, incluindo visitas à fábrica</li> <li>• Inquéritos de satisfação e assistência técnica</li> <li>• Linhas de apoio ao cliente</li> <li>• Site institucional, com informação sobre os produtos</li> <li>• Auscultações periódicas</li> <li>• Iniciativas e projetos conjuntos</li> <li>• Campanhas publicitárias</li> <li>• Atividade promocional</li> <li>• <i>Press Releases</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar o desenvolvimento do negócio e as tendências do mercado, gerindo as expectativas dos clientes e inovando no <i>branding</i> sistematicamente.</li> <li>• A gestão das expectativas e das marcas próprias, a comunicação regular e a inovação dos produtos colocados no mercado são aspetos relevantes na relação da OLI com os seus clientes.</li> </ul>
FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção e avaliação de fornecedores</li> <li>• Código de conduta dos fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A OLI procura estabelecer relações de confiança e duradouras com os seus fornecedores, baseadas num espírito de cooperação que promova os princípios citados no código de conduta.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9 – Diálogos com outras partes interessadas

Mecanismo de interação	
MÉDIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resposta a pedidos de informação</li> <li>• Assessoria de imprensa</li> </ul>
COMUNIDADE CIENTÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos e projetos de cooperação científica e tecnológica com universidades;</li> <li>• Resposta a pedidos de informação de estudantes;</li> <li>• Acesso a estágios curriculares e profissionais;</li> <li>• Protocolos e projetos de cooperação científica e tecnológica com associações sectoriais;</li> <li>• Apoio a universidades e escolas, na atribuição de prémios de incentivo aos alunos.</li> </ul>
COMUNIDADES LOCAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação e atribuição de apoios às comunidades locais.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria



#### 4.1.1.13 Saúde e Bem-estar no Trabalho

A saúde e o bem-estar dos colaboradores permitem aumentar o grau de satisfação e motivação, diminuir os períodos de ausência e fomentar boas relações no trabalho. A OLI possui um núcleo interno formal de higiene, saúde e segurança que representaram, cerca de **2%** dos colaboradores da OLI, os quais reúnem trimestralmente e têm como principais objetivos:

- Avaliar a sinistralidade, efetuando um levantamento de necessidades de formação em higiene, saúde e segurança;
- Discutir medidas preventivas e corretivas;
- Disseminar informação aos colaboradores;
- Efetuar consultas frequentes aos colaboradores.

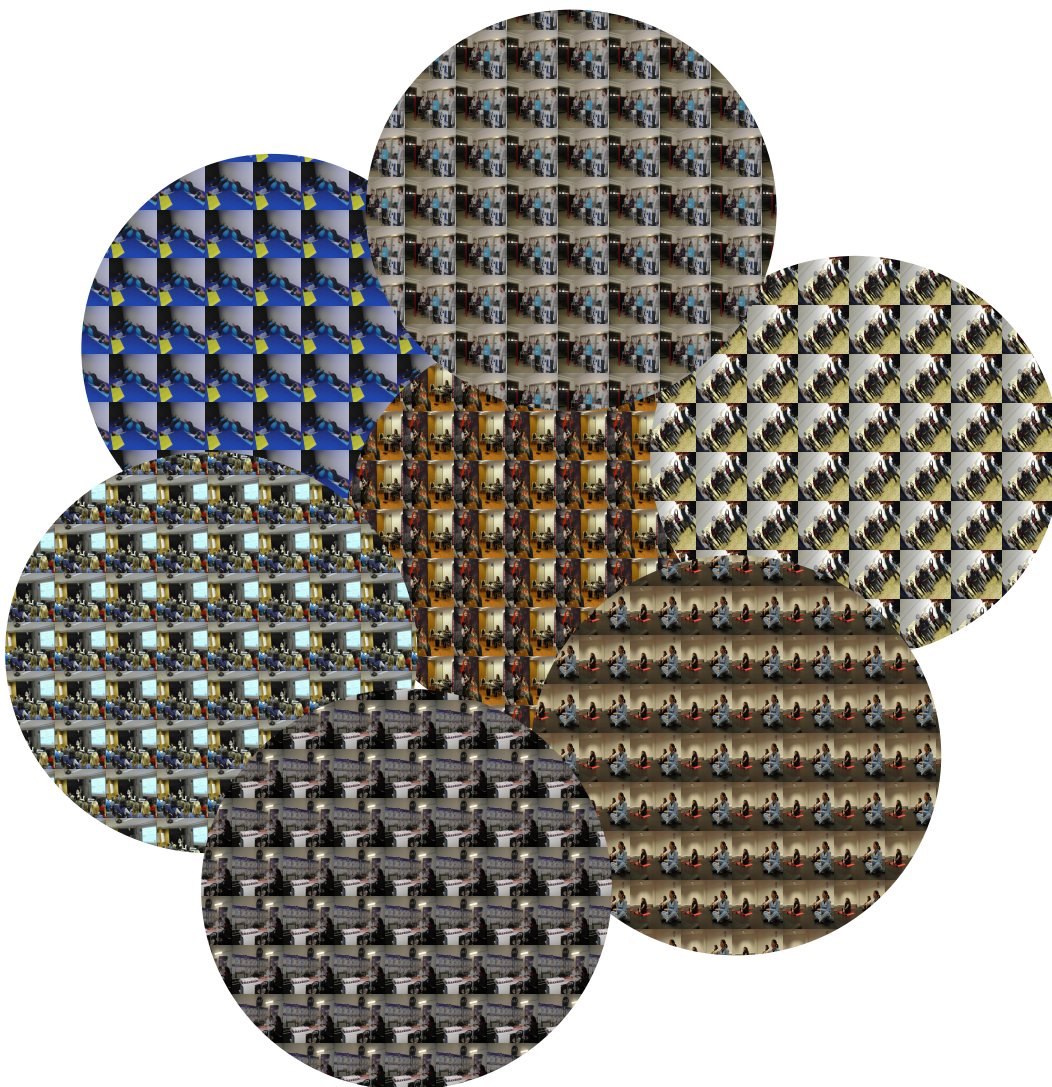
A OLI possui, um **serviço de medicina** que tem uma atividade de **fisioterapia**, de forma a facilitar o acesso a cuidados de saúde a todos os colaboradores, o qual, para além de assumir as suas obrigações no âmbito da medicina no trabalho, assegura ainda consultas de fisioterapia aos colaboradores. Os colaboradores têm ainda como benefício, um seguro de saúde. A OLI proporciona e organiza **semanas temáticas sobre a Saúde**, onde oferece a possibilidade aos seus colaboradores da realização de rastreios gratuitos, que vão desde, **rastreios** visuais, de osteoporose, entre outros.

Os colaboradores que completam 25 anos ao serviço da OLI são contemplados com a oferta de **lembranças por antiguidade**. Estas lembranças são normalmente oferecidas em sessões que decorreram fora das instalações da OLI. A entrega dos prémios de antiguidade é um momento simbólico que permite reconhecer o contributo prestado pelos colaboradores para o desenvolvimento da OLI. A OLI oferece também a todos os seus colaboradores **no dia do seu aniversário** uma pequena lembrança.

No que diz respeito ao **bem-estar e ao lazer**, a OLI mantém o apoio aos clubes culturais e desportivos, correspondentes à sua localização (Aveiro), com o objetivo de disponibilizar a todos os colaboradores, que queiram ser sócios, práticas e eventos culturais, desportivos e recreativos.

A OLI celebrou, com empresas externas de serviços, **protocolos** que permitem oferecer, aos seus colaboradores, serviços a preços mais atrativos, relativamente aos preços de mercado. Os protocolos realizados com várias clinicas e ginásios são iniciativas que têm por objetivo melhorar a qualidade de vida dos colaboradores da OLI.

A OLI incentiva os seus colaboradores a darem ideias sobre melhorias nos processos, nos serviços e próprio ambiente de trabalho da empresa. Quando a sugestão é considerada a melhor, o colaborador é contemplado com um prémio. A OLI anualmente proporciona eventos que consistem em organizar uma qualquer atividade de diversão, lazer e convívio. A atividade pode ir desde uma ida à pesca, um piquenique, uma ação desportiva, a comemoração de aniversários ou outra, utilizando t-shirts da OLI ou outro equipamento que possa identificar os colaboradores e aproveitar para fazer publicidade gratuita da OLI. A criação destes eventos sociais tem tido um impacto muito grande na cultura organizacional da OLI. Estes eventos ajudam a construir espírito de equipa, aumentam a motivação e aprofundam a ligação entre os colaboradores e a OLI.



**Figura 15 – Fotos de eventos realizados**

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.1.14 Envolvimento com a Comunidade

Para a OLI prosperar é um objetivo que anda de mãos dadas com a melhoria das condições de vida da comunidade envolvente e com a preservação do meio ambiente. O envolvimento da OLI com a comunidade baseia-se numa atitude de cooperação e interação com os *stakeholders* representativos da sociedade, materializada pelo desenvolvimento de uma relação contínua com a comunicação social, com as organizações e com a comunidade envolvente.

No sentido de dar a conhecer a atividade da organização e as suas principais realizações, a OLI tem desenvolvido um conjunto de iniciativas com os órgãos de comunicação social, nomeadamente a participação em programas televisivos, artigos e revistas de imprensa. Através destas iniciativas, a OLI sensibiliza a opinião pública, não só para o peso socioeconómico que tem para o país, mas também para temas ambientais, sociais e económicos que afetam a sociedade. Esta colaboração mais próxima com os órgãos de comunicação social tem permitido alcançar um vasto e diversificado público-alvo.

##### ■ Prémios atribuídos a Estudantes da Universidade de Aveiro

A OLI tem vindo a incentivar a educação e a formação de jovens alunos em Universidades através de atribuição de prémios de mérito. Entre eles destacam-se a atribuição à Universidade de Aveiro todos os anos de um prémio para o melhor aluno no mestrado de engenharia e gestão industrial e engenharia física.

## 4.2 PESQUISA PRIMÁRIA

### 4.2.1 Entrevistas

A importância que adquire a entrevista no estudo de caso é muito significativa, pois é através dela que o investigador entende a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências, já que “ é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a forma como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan e Biklen, 1994:134). Os diferentes tipos de entrevistas existentes têm sido classificados de diversas formas. Fontana e Frey (1994), consideram a existência de três grandes tipos: **estruturada**, **semiestruturada**, e **não estruturada**.

Para Patton (1987), elas dividem-se entre **quantitativas** e **qualitativas**, sendo que a última comporta ainda três classificações (**conversacional informal**, **guiada**, **aberta standard**). Assim, as entrevistas implicam de uma forma geral a definição prévia de questões a colocar.

Como tal, e uma vez que a pretensão deste estudo de caso é avaliar a aplicação de marketing interno de uma organização, a entrevista a realizar não poderia ser demasiado aberta, sob pena de não serem abordados todos os aspetos relevantes, nem demasiado rígida, sob pena de se condicionar a diversidade das informações e eventuais detalhes importantes para uma melhor adequação das conclusões a retirar com a presente dissertação. Posto isto, conclui-se que a entrevista semiestruturada seria a melhor ferramenta e aquela que permitiria:

- Obter informações sobre de que forma é definido o conceito de marketing interno;
- Obter informações sobre a forma como é evidenciada esta implementação;
- Obter informações sobre os resultados já alcançados.

**Os temas apontados pelo guião da referida entrevista foram:**

- Definição do conceito de marketing
- Motivos para apostar num marketing de orientação interna
- De que forma se obtém e se transmite a informação interna
- Existência ou não de limitações
- Ponto de situação do marketing interno já implementado e quais os seus benefícios

Na seleção dos entrevistados, revelou-se fundamental a consideração sobre, que colaboradores dentro da organização seriam os mais adequados para responder às questões do estudo, bem como, de que forma e a quantos interlocutores seria realisticamente possível chegar (Halinen, et al., 2005). Ao todo foram inquiridos três colaboradores associados a diferentes áreas da organização, envolvidos no processo de gestão de recursos humanos, aprovisionamentos e comercial. Uma vez que a duração das entrevistas não era determinável à priori, revelou-se importante a sua gravação de modo a guardar a informação obtida e seu posterior tratamento, tendo-se recorrido à utilização de um gravador digital. No início de cada entrevista, foi solicitada autorização ao entrevistado para realizar a gravação, com a devida indicação de confidencialidade da informação recolhida e garantia do uso da gravação para a não perda de informação e posterior análise cuidada. Segue-se, finalmente, a exposição das entrevistas realizadas.

#### 4.2.1.1 Entrevista 1

O primeiro elemento entrevistado, a responsável pelo processo de recursos humanos na OLI, tem realizado um conjunto de ações para aumentar a motivação dos clientes internos da organização. Um dos seus principais objetivos é proporcionar uma dinâmica permanente de forma a admitir e formar os colaboradores, tendo em vista as exigências funcionais e estratégicas da empresa. Contudo tem unificado e homogeneizado a gestão externa (marketing) e interna (recursos humanos), recorrendo a uma base conceptual e a metodologias de abordagem comuns, que têm resultado de um modelo de marketing integrado e, desta forma, tem valorizado a função Recursos Humanos como elemento indispensável do plano de negócios da OLI.

**Esta diretora define o conceito de marketing interno como:**

- “Fundamentalmente como uma estratégia de valorização dos nossos colaboradores;”
- “Uma forma de gerir os recursos humanos em que, através de um conjunto de meios, métodos e técnicas, se pretende essencialmente atrair, reter e desenvolver os clientes internos. Eles são fundamentais para o sucesso da OLI”.

**Identifica como principais motivos para apostar num marketing de orientação interna os seguintes:**

- “Pelo fato de podermos ter colaboradores motivados e satisfeitos a realizarem as suas tarefas. Desta forma têm um melhor desempenho”;
- “A OLI aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores identificando com antecedência quais são as suas necessidades e possibilita a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do marketing externo em particular”;
- “O marketing interno possui ferramentas que ajudam as organizações a melhorar o seu desempenho interno, e isto também se transfere para o exterior, refletindo no futuro a satisfação dos nossos clientes”.

**Obtém informação interna a partir de:**

- “A comunicação interna tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a empresa e, consequentemente, na consolidação da sua identidade”;

- “ Esta transmissão de informações não é mais do que uma interação que se estabelece e que leva à criação da ideia do que é a empresa. Por isso a importância que tem a comunicação da política, da cultura, dos padrões de comportamento e dos princípios no processo de socialização dos colaboradores”;
- “ Temos implementado um sistema de gestão de ideias que permite, de forma muito clara, identificar algumas necessidades dos colaboradores”;
- “ A consulta interna que se faz duas vezes por ano, a partir de inquéritos aos colaboradores, no âmbito da segurança e saúde no trabalho também permite obter um conjunto de informações que se têm demonstrado relevantes”;
- “Pelo menos uma vez por ano os colaboradores são confrontados com questões que têm a ver com as suas expectativas e satisfação no trabalho. Não é feito formalmente, no entanto, há sempre interação das chefias com os seus colaboradores para mante-los satisfeitos”.

**Transmite a informação interna recorrendo essencialmente a:**

- “A evolução dos sistemas de informação da empresa têm ajudado a garantir cada vez mais a presença de um conjunto de canais que permitem a divulgação da informação interna que é necessária ao bom funcionamento da empresa”;
- “A intranet e os nossos painéis de informação que existem espalhados por toda a área fabril são os instrumentos mais utilizados para divulgar quase toda a informação relativa à OLI”;
- “Mas é necessário não esquecer que a comunicação não se resume a criar um bom sistema de informação, é necessário que a mesma seja efetivamente partilhada. É o que fazemos nas nossas reuniões diárias onde se transmitem todas as informações relevantes, que podem ir desde o acompanhamento dos objetivos, à apresentação de problemas e soluções e à tomada de decisões. São neste momento a forma mais rápida que temos para transmitir e partilhar a informação. É claro que de uma forma mais informal”;
- “É também necessário ter em atenção outros contextos dentro da chamada comunicação que podem influenciar este processo de partilha de significados. Se comunicarmos num ambiente agressivo ou sob elevada pressão de tempo, ou pelo contrário, quando se desenvolve num contexto de bom ambiente relacional e de total disponibilidade, tende a gerar resultados de comunicação distinta”;
- “ O que importa é ter os colaboradores sempre bem informados e envolvidos em todas as atividades da OLI num ambiente favorável”.

**Relativamente a algumas limitações:**

- “As grandes resistências que de vez em quando surgem por parte de colaboradores mais antigos”;
- “O custo acrescido de algumas atividades que não produzem efeito de imediato”.

**Relativamente ao ponto de situação do marketing interno já implementado e os seus benefícios:**

- “O marketing interno tem assentado a sua atuação numa constante análise da envolvente e na própria integração dos seus atos nas ações e estratégias que a empresa necessita para responder ao seu meio. Por isso estar integrada com a área de marketing, disponibilizando aos seus clientes internos os produtos e os serviços que permitem responder às exigências do mercado e, simultaneamente envolver os nossos colaboradores com os projetos da empresa;”
- “Esta estratégia tem mostrado alguns frutos, essencialmente na área do relacionamento, que leva os colaboradores a vestir a camisola. Notamos logo quem é que já faz parte da organização e a vê como um todo”;
- “Tem sido um investimento no desenvolvimento das competências dos nossos colaboradores, marcado por uma série de iniciativas dirigidas à retenção de talentos e também associadas à melhoria das competências”;
- “Por permitimos a existência de flexibilidade aos nossos colaboradores e liberdade na execução das suas responsabilidades e tarefas conseguimos aumentar a motivação e o próprio empenho dos colaboradores”;
- “Graças à aplicação de ferramentas ligadas ao marketing interno, temos conseguido dar oportunidade aos nossos colaboradores para desenvolverem as suas capacidades e terem as suas competências reconhecidas”.

**Por fim, e quando se apercebem que os colaboradores poderão não estar satisfeitos:**

- “Existe abertura dos nossos colaboradores para exprimirem os seus problemas. Até possuímos quadros emocionais por departamento, para todos os colaboradores se posicionarem no estado emocional do dia”;
- “Existem alguns períodos ao longo do ano para refletir e analisar todos os aspetos considerados relevantes associados às condições de trabalho. Engloba um esforço por parte de todos os responsáveis de departamentos na mudança de fatores que sejam identificados como sendo negativos e que possam contribuir para a insatisfação dos nossos colaboradores”.



#### 4.2.1.2 Entrevista 2

O segundo elemento entrevistado, o responsável pelo processo de aprovisionamentos na OLI, não tem realizado diretamente ações no âmbito de iniciativas para o aumento da motivação dos clientes internos da organização, contudo a equipa que lidera e ele próprio, têm participado em todas as iniciativas já mencionadas. Considerou-se relevante para esta dissertação, e uma vez que a pretensão deste estudo de caso é avaliar a aplicação de marketing interno da OLI, a entrevista a um colaborador que não fizesse parte integrante da equipa que implementa estas práticas, mas que pudesse relevar e acrescentar informações e eventuais detalhes importantes para uma melhor interpretação das práticas do marketing interno na organização. Um dos seus principais objetivos deste entrevistado é definir o modo como são planeadas e realizadas as compras e subcontratações, de forma a garantir que o produto comprado esteja de acordo com o especificado.

**Este diretor define o conceito de marketing interno como:**

- “Gestão de capital humano”;
- “Vantagem competitiva aliada às competências e à satisfação dos colaboradores”.

**Identifica como principais motivos para apostar num marketing de orientação interna os seguintes:**

- “ Melhorar o desempenho dos colaboradores”;
- “ Ter os melhores colaboradores para trabalhar sempre satisfeitos. Mas é claro que sob uma base de avaliação. A avaliação é um elemento essencial, até em termos da própria segurança do colaborador, por uma razão óbvia: os colaboradores têm uma história, um registo que lhes transmite uma certa segurança. Quando um colaborador passa de bestial a besta é, eventualmente, o avaliador que tem um problema”;
- O reconhecimento de que o capital humano é importante está totalmente consagrado na forma como as pessoas são geridas na OLI. Foi uma área em que praticamente não cortaram. O número de horas de formação tem vindo sempre a crescer”.

**Obtém informação interna a partir de:**

- “ Essencialmente nas reuniões que fazemos com periodicidades muito curtas, inclusive, diárias, é a melhor forma de obter todo o tipo de informação”;
- “ É claro que depois existe um conjunto de interação de informação interna e externa que nos chega a partir dos emails, correspondência, etc”.

**Transmite a informação interna recorrendo essencialmente a:**

- “A partir da intranet e dos placards de informação”;
- “Da mesma forma que obtemos a informação a partir das reuniões também a transmitimos”.

**Relativamente a algumas limitações:**

- “No que toca à minha envolvimento as limitações não se fazem sentir. Tenho notado uma evolução da forma como retemos as pessoas e as desenvolvemos que mesmo estando a ultrapassar todo este momento de crise não é uma área que se tenha deixado de fazer notar”.

**Relativamente ao ponto de situação do marketing interno já implementado e os seus benefícios:**

- “Tanto o departamento de recursos humanos como o comercial, na área do marketing, têm investido num conjunto de iniciativas que penso que cada vez mais se refletem na atitude dos colaboradores;”
- “A Administração também tem demonstrado interesse nestas iniciativas e por isso serem cada vez mais;”
- “Nota-se que existem políticas mais sedimentadas no que diz respeito à formação e ao recrutamento do pessoal e que os recursos humanos são mais exigentes;”
- “Conseguimos ver mais iniciativas por parte dos colaboradores e um entusiasmo superior. Estes aspetos são importantes, nomeadamente nos colaboradores que têm mais contato com os clientes lá de fora”.

**Por fim, e quando se apercebem que os colaboradores poderão não estar satisfeitos:**

- “Tentamos resolver os problemas, por isso ser filosofia da casa a identificação antecipada do que poderá vir acontecer e as principais soluções. Quando os problemas aparecem acabamos por, quase de forma imediata, os resolver;”
- “Hoje não temos hipótese de ficarmos insatisfeitos. Esta empresa tem aplicado muitas ferramentas para contornar essa situação e tem-se saído muito bem. Todos temos consciência que cada vez mais são as pessoas que fazem a diferença. Sabemos que é hoje um *cliché* dizer-se que as pessoas são o ativo mais importante das empresas. Mas creio firmemente que as pessoas, enquadradas dentro de uma cultura que possa responder aos desafios de hoje, são de facto uma vantagem competitiva enorme.”

#### 4.2.1.3 Entrevista 3

O terceiro elemento entrevistado, a responsável pelo processo de vendas e distribuição comercial na OLI, tem apoiado quase todas as iniciativas que têm vindo a ser realizadas para aumentar a motivação dos clientes internos, para que estes consigam responder cada vez melhor às exigências do mercado.

Um dos seus principais objetivos centra-se na obtenção de volumes de vendas capazes de sustentar os níveis de rentabilidade estabelecidos, usando o aumento da notoriedade da empresa e das marcas comercializadas e ainda monitorizar a informação relativa à perceção do cliente de como a empresa satisfaz os seus requisitos. Tem também sob a sua responsabilidade a área do Marketing, em que os principais objetivos relacionam-se com a definição de objetivos e planos para obter vendas e aumento da notoriedade da empresa e das marcas comercializadas, recolhendo informação sobre mercado, especificações e preços de custo e fazendo formações complementares.

**Esta diretora define o conceito de marketing interno como:**

- “É uma estratégia de utilizar o Marketing como um recurso na valorização dos colaboradores da OLI”;
- “Aplicamos quase todas as ferramentas que utilizamos no marketing externo cá dentro”.

**Identifica como principais motivos para apostar num marketing de orientação interna os seguintes:**

- “Existe uma aposta no desenvolvimento de competências que nos tem ajudado a enfrentar novos desafios, que se não fosse acompanhada por uma filosofia de marketing interno, não teriam dado resultado”;
- “Conseguimos sem dúvida alguma utilizar um conjunto de ferramentas que nos tem ajudado a melhorar o nosso desempenho interno, e a obter resultados positivos que se têm espelhado para fora da OLI”;
- “E sem esquecer todas as atitudes ligadas à motivação e à satisfação das pessoas, em que o marketing interno tem tido um peso fantástico a este nível. Todas estas pequenas coisas parecendo que não, influenciam as pessoas e os seus comportamentos, e ao proporcionarmos bem-estar recolhemos frutos que têm reflexo nos nossos clientes externos”.

**Obtém informação interna a partir de:**

- “A partir de um conjunto vasto de mecanismos de interação de que possuímos. Vão desde as reuniões, principalmente a do BSC em que abordamos de facto toda a informação de desempenho da OLI relativa ao próprio negócio, e sempre com a presença da Administração, as reuniões do Kaizen que são diárias e com todos os colaboradores que estão sob a minha responsabilidade”;
- “A afixação de posters, as conversas com as pessoas, o correio eletrónico”.

**Transmite a informação interna recorrendo essencialmente a:**

- “Toda a informação interna é divulgada quase da mesma forma como a divulgamos, ou seja, utilizamos os mesmos meios”;
- “Toda a informação necessária é divulgada a partir da intranet”;
- “Quando pretendemos chegar às pessoas de uma forma mais delicada fazemo-lo nas reuniões”.

**Relativamente a algumas limitações:**

- “As limitações estão associadas essencialmente aos custos. A disponibilidade de orçamento para a realização de algumas ações torna-se muitas vezes um impedimento para dar asas à nossa imaginação. Por exemplo, envolver os nossos colaboradores nos vídeos institucionais e de promoção dos nossos produtos tem sido uma ideia adiada por o custo ser um pouco elevado”.

**Relativamente ao ponto de situação do marketing interno já implementado e os seus benefícios:**

- “Nós, internamente, conhecemos muito bem o conceito de Cliente Interno. E é sobretudo sobre ele que a empresa tem apostado bastante, e isso tem demonstrado melhorias constantes nas atitudes e comportamento das pessoas”;
- “Temos melhorado as atitudes dos nossos comerciais e as suas competências devido às apostas que se têm feito no processo de desenvolvimento das pessoas, ligada à componente de formação”;
- “Penso que o processo de comunicação é um dos nossos pontos fortes, que já se encontra desenvolvido e pertence à nossa cultura, que tem mostrado uma evolução enorme desta a implementação da filosofia Kaizen, que tanto nos tem vindo ajudar na melhoria contínua e novos métodos de trabalho”;
- “Tem existido uma maior troca de ideias e sugestões que tem vindo a influenciar este processo de comunicação, está muito mais dinâmico e multidirecional e tem facilitado esta troca de comunicação entre as pessoas de diferentes níveis”;

- “Há muito que melhorar, mas vendo a realidade da maior parte das organizações penso que somos um exemplo de aplicação de marketing interno, com a mais-valia de não estar só associado ao departamento dos Recursos Humanos. Interagimos muito e temos realizado muitos projetos em conjunto, que têm mostrado resultados muito positivos”;
- “Há que continuar e não perder o ritmo, pois as pessoas são o melhor recurso que a empresa tem”.

As informações recolhidas com as entrevistas realizadas permitiram verificar que existem diversos pontos em comum, referidos por todos os envolvidos, no que diz respeito à perceção do marketing interno, como sejam:

- Valorização dos colaboradores
- Reconhecimento dos colaboradores
- Melhoria na satisfação dos colaboradores
- Melhoria na motivação dos colaboradores
- Melhoria do desempenho dos colaboradores
- Melhoria das competências dos colaboradores
- Aposta na formação
- Reflexo da aplicação do marketing interno na atitude dos colaboradores
- Reflexo no cliente externo
- Evolução do conceito de marketing interno

#### **4.2.2 Observação participante**

Podem adotar-se diversos formatos de participação do observador. Neste estudo de caso e por a autora desta dissertação interagir com os participantes, mas não sendo um membro do grupo, considerou-se que é um observador participante. Desta forma pôde observar que a organização em análise possuía elementos que a diferenciavam e que apontavam claramente para a implementação de um conjunto de práticas que indicavam uma orientação interna de marketing.

Outro fator a destacar passa por a autora trabalhar no departamento de Recursos Humanos, numa área completamente distinta - Qualidade, Ambiente e Segurança – que lhe proporcionou uma visão clara da existência desta filosofia. Foi ainda possível compreender que todos estes aspetos relacionados com o marketing interno aumentam a motivação dos colaboradores e ao mesmo tempo elevam a sua satisfação.

No que diz respeito à forma como a informação é gerada, disseminada e respondida, ficou bem claro que a estratégia de comunicação implementada é um fator crítico de sucesso na OLI, e a qualidade global dos colaboradores, pois, o resultado do recrutamento das melhores pessoas e da sua manutenção na organização, estimula-as e aposta no seu desenvolvimento profissional e humano.

Por fim, no envolvimento de toda a organização na aplicação do seu plano de negócios, o marketing interno pode e deve ter um papel fundamental, contribuindo com as suas metodologias e técnicas para o incremento da performance de todos os elementos da organização, com o reforço na gestão de recursos humanos, como sendo o meio ideal de valorizar e credibilizar o papel estratégico que a mesma ocupa na gestão organizacional.

### **4.3 ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS**

De modo a facilitar o cruzamento dos diversos dados em prol da sua melhor interpretação, segue-se o mapeamento das informações principais numa análise SWOT onde se pretende, através da interseção das diversas variáveis externas ou internas que exercem uma influencia determinante no desenvolvimento do negócio da organização, fundamentar e potenciar a analise dos dados recolhidos, bem como orientar para a elaboração de conclusões e consequente comparação com a revisão da literatura.

Pela leitura da análise SWOT refletida na Figura 16, e começando já a fazer o mapeamento dos factos com as principais orientações teóricas apresentadas no Capítulo 2, da revisão da literatura, segue-se com as conclusões expostas que se referem à caraterização do atual processo de marketing interno da OLI, bem como a uma abordagem crítica aos dados recolhidos.



Figura 16 – Análise SWOT dos dados recolhidos através das pesquisas primária e secundária

Fonte: Elaboração própria



#### 4.3.1 Reflexão em torno do conceito de Cliente Interno na OLI

Num contexto de mercado em que cada vez mais se reconhece que o Cliente é a razão de ser da organização, a sua sobrevivência obriga a uma postura onde prevalece o primado do Cliente. Este pressuposto é, aliás, explícito na própria Política de Gestão Integrada da organização, já referido - *“O trabalho quotidiano concentra-se no planeamento de recursos e na vigilância dos processos que antecipam e apoiam as necessidades dos Clientes tendo em vista a sua Satisfação Total”*. Esta vocação da OLI de satisfazer os seus Clientes, é aliás, avaliada através de um questionário que pretende calcular até que ponto o produto e o serviço que fornece estão ou não, a responder às expectativas dos seus Clientes.

Por outro lado, o primado do Cliente é também um pré-requisito para a Qualidade Total, que neste caso analisado, também é evidente na Política de Gestão Integrada quando refere que *“A consistência e melhoria dos resultados da atividade refletem o comprometimento e participação dos colaboradores na aplicação e consolidação dos princípios da Qualidade Total, Gestão de IDI, preservação ambiental e permanente melhoria das condições de Segurança e Saúde no Trabalho”*.

Conseguir oferecer produtos ou serviços que maximizem a satisfação das necessidades dos seus Clientes e, de preferência, exceder as suas expectativas oferecendo mais do que o Cliente espera, é sem dúvida, uma condição base para o sucesso empresarial. Dada a forte componente intangível que nos dias de hoje envolve a comercialização de produtos e serviços, a vantagem competitiva da organização não se situa, portanto, apenas no produto ou serviço que transaciona, mas sim, fundamentalmente, no valor acrescentado que ele traz.

Todavia, este trabalho de otimização da relação com o Cliente Externo entronca na capacidade que a organização tem de passar à prática os pressupostos de gestão preconizados. É a transposição para o interior da organização de atitudes e comportamentos, que irá assegurar a satisfação das necessidades dos seus Clientes Externos. De nada serviria à OLI referir que *“O trabalho quotidiano concentra-se no planeamento de recursos e na vigilância dos processos que antecipam e apoiam as necessidades dos Clientes tendo em vista a sua Satisfação Total”*, se os seus recursos internos não acompanhassem e assumissem esta atitude face ao mercado.

Em suma, para uma organização passar à prática uma postura de ação no mercado que lhe permita oferecer vantagens competitivas, *vendendo* aos seus Clientes Externos um conceito de organização, produto ou serviço, distintivo e com valor acrescentado, terá simultaneamente, que *vender* igual conceito aos seus recursos humanos.

Será através da apropriação por parte dos recursos humanos de determinadas atitudes e comportamentos, que caracterizam o conceito de distintividade e valor acrescentado, que é possível estabelecer a ponte entre a organização e o mercado e se consolida a ação empresarial.

Neste contexto, e também comparando o que já se referiu no Capítulo 2, na revisão da literatura, podiam ser apontadas três fases principais no desenvolvimento do conceito de marketing interno, em que a primeira fase referia como a ideia base a motivação e a satisfação dos colaboradores, sendo que a ideia subjacente era de tratar os colaboradores como Clientes. A gestão empresarial da OLI transpôs para o interior da organização o primado do Cliente, tratando os seus recursos humanos como Clientes Internos.

#### **Clientes Internos porque:**

- ▶ A OLI disponibiliza aos seus recursos humanos uma oportunidade de trabalho. Estes, se verificarem que a oferta não corresponde às suas necessidades e expectativas, tenderão a procurar outra organização que melhor os satisfaça;
- ▶ Para conseguir manter os recursos humanos disponíveis e atrair novos a OLI, oferece oportunidades de trabalho que satisfazem as necessidades dos seus colaboradores. Só atuando como fornecedora de produtos e serviços, consubstanciados em políticas de recursos humanos que satisfaçam a complexidade e as exigências do Cliente Interno, será possível mantê-los motivados na organização e atrair novos colaboradores;
- ▶ Se a OLI não satisfizer as necessidades dos seus Clientes Internos, verá o seu mercado interno diminuído, quer por perder os Clientes com mais potencial para a concorrência, quer devido à desmotivação e à pouca produtividade dos Clientes que ainda se mantém. Por outro lado, terá mais dificuldades em atrair novos Clientes Internos vindos da concorrência ou do mercado de trabalho.
- ▶ Para conseguir transmitir ao mercado conceitos diferenciadores da sua organização, marca, produto ou serviço, terá primeiro que conseguir *vender* internamente esse conceito. Só tratando os seus recursos humanos como Clientes Internos, com a sua complexidade e nível de exigência, se poderá conseguir que estes *comprem* o conceito e o divulguem junto do mercado pretendido. Se os Clientes Internos não aderirem aos pressupostos de atuação no mercado externo, não é possível estabelecer ponte entre a OLI e esse mercado. Afirma-se, portanto, que da adesão do Cliente Interno ao conceito da organização, marca, produto ou serviço depende a eficácia empresarial.

Tendo em conta a relevância assumida pela ideia de que a satisfação dos Clientes Externos está consubstanciada na obtenção de satisfação dos Clientes Internos, existem vários estudos que demonstram que quando os colaboradores estão menos satisfeitos, inevitavelmente, perpassa para o exterior, nos denominados “momentos de verdade”, ou seja, aquilo que os colaboradores experienciam no seu trabalho é transmitido nesses “encontros de serviços”.

A importância que o marketing aplicado ao interior da OLI poderá ter, numa atuação em complementaridade com a gestão estratégica de recursos humanos, assume-se como fundamental, começando a ser encarado como uma verdadeira ferramenta de gestão. Assume uma conceção ampla do marketing (a qual incluiu as práticas de marketing interno). O marketing interno procura (através de atividades semelhantes ao homólogo marketing externo), motivar as pessoas que prestam os serviços na organização ou que colaboram com ela, orientando-as para a concretização dos objetivos organizacionais (Galán, et al., 2001). É evidente esta filosofia na OLI.

É de total relevância do marketing interno para potenciar o êxito dos programas de marketing externo, dado que a satisfação ou insatisfação dos colaboradores implica efeitos de feedback que afetam a implementação de medidas de carácter externo (objetivos, recursos ou capacidades), condicionando aspetos como a qualidade de serviço, a atenção dada ao Cliente, entre outros. Neste contexto, a OLI representa a repercussão que o marketing interno pode ter nas ações de marketing externo. Considera a implementação de ações de marketing interno de grande importância, dado que, tem obtido resultados positivos nos relacionamentos estabelecidos com os colaboradores, que se traduzem posteriormente em melhores resultados das políticas de marketing externo.

No âmbito da OLI, a necessidade de adoção de práticas de marketing interno, como forma de melhorar o modo como a organização serve os seus clientes externos, é evidente. Para que este conceito fosse aplicado foi necessário a aceitação de uma filosofia (e atitudes para com o público) mais receptiva, especialmente pelas pessoas que lidam diretamente com os clientes. Fazer com que os colaboradores pensem de maneira diferente, acerca deles próprios, dos clientes, dos gestores e fornecedores, é crucial em qualquer esforço de mudança organizacional (Milakovich, 2003).

Assim, uma questão premente nesta organização diz respeito à forma como os recursos humanos são geridos, estando esta questão diretamente associada à aplicação do marketing no interior da OLI.

Resumindo, na OLI o marketing interno é entendido como uma filosofia de gestão, sedimentada na valorização dos aspetos humanos da organização, que estimula a motivação dos colaboradores e a disseminação de valores orientados para a satisfação dos clientes externos. O conceito de marketing interno tem sido operacionalizado na OLI através do conceito de orientação para o mercado interno, e corresponde a um conjunto de comportamentos de gestão associados com uma filosofia de marketing interno. Perante esta perspetiva, a OLI assume que o marketing interno é considerado uma prioridade antes de se realizar o marketing externo, e que a concretização de um marketing de sucesso implica o envolvimento da organização no marketing interno e externo.

Esta integração eficiente e efetiva da gestão nas dimensões internas e externas, é fundamental. Daqui resulta um marketing interativo efetivo que possibilita a construção com sucesso de relacionamentos de longo prazo com os clientes externos. Pela sua própria natureza, o marketing na OLI não é analisado separadamente da realidade da organização, e faz parte da gestão estratégica. Existem muitas e variadas atividades do marketing interno, contudo a OLI não possui um programa de marketing altamente formalizado. Existem sim, um conjunto atividades, sendo algumas destas estruturadas e outras correspondem apenas a iniciativas. Em termos gerais, a OLI categoriza o processo de marketing interno numa abordagem, que se relaciona essencialmente com a **orientação para o mercado interno**.

Desta forma, a gestão dos recursos humanos pauta-se por encontrar uma resposta cabal às exigências do colaborador, às mutuações do mercado de trabalho, surgindo como uma entidade fornecedora de produtos ou serviços a Clientes Internos, cujos objetivos são:

- **Atrair** os recursos humanos que melhor se adequem e maximizem os resultados da OLI. Ou seja, procurar angariar os Clientes Internos que lhe permitem maximizar o potencial do seu mercado interno. Para isto, a OLI oferece políticas de recursos humanos diferenciadas da concorrência e que lhe permite uma imagem de empregadora de qualidade, para que os Potenciais Clientes Internos se sintam atraídos pela organização;
- **Reter** os seus recursos internos evitando perdê-los para a concorrência. Esta questão é tanto mais pertinente quanto mais importante e valorizado for o Cliente Interno para a OLI. Perder Clientes Internos de elevado potencial pode significar perder vantagens competitivas da organização. A Oferta de políticas de recursos humanos que mantenham satisfeitas as necessidades e expectativas dos clientes internos, é uma condição essencial para conseguir mantê-los;
- **Desenvolver** os seus Clientes Internos, em torno do projeto da OLI. Através do desenvolvimento do potencial dos seus Clientes Internos incrementa o potencial do seu mercado interno, torna-o mais atrativo, tornando-se mais fácil manter os Clientes. Por outro lado, ao desenvolver os Clientes Internos desenvolve-se a própria organização. A oferta de produtos e serviços que permitam ao Cliente Interno maximizar o seu desenvolvimento é uma condição essencial para a gestão dos recursos humanos atual e futura. O desenvolvimento organizacional assenta no desenvolvimento dos seus recursos internos, sendo o desenvolvimento contínuo um pressuposto básico para reter o Cliente Interno e atrair novos Clientes.

Tal como as organizações que se baseiam numa filosofia de marketing, cujo objetivo é satisfazer os seus Clientes, também o modelo de orientação para o mercado interno se deve concentrar na satisfação do Cliente Interno. Uma filosofia de gestão, evidenciada na Política de Gestão Integrada, como já foi referida, que se baseia também numa relação Fornecedor-Cliente, permite à OLI manter recursos humanos motivados e satisfeitos otimizando o seu potencial e, ao segundo, ver realizadas as suas aspirações e expectativas. Desta forma, consolida-se uma relação de parceria e de desenvolvimento mútuo.

Em síntese, os padrões desta filosofia assentam num desenvolvimento conceptual do marketing interno que podem ser resumidos em simples palavras ou expressões, expostas de acordo com a Figura 17:



Figura 17 – Desenvolvimento conceptual do marketing interno na OLI

Fonte: Elaboração própria

Este modelo de desenvolvimento conceptual do marketing interno da OLI pressupõe que a estratégia de recursos humanos e a estratégia de marketing resultam de uma estratégia empresarial que, tendo por base a Política de Gestão Integrada da OLI, é reajustada de acordo com o estudo do mercado externo bem como com o estudo do mercado interno.

A estratégia de recursos humanos está, portanto, perfeitamente integrada na estratégia da organização em geral e na estratégia de marketing, em particular, dependendo dela e alimentando-se através da gestão do mercado interno. A eficácia da estratégia empresarial depende, por um lado, da eficácia da estratégia de marketing e da forma como esta atua respondendo às pressões da envolvente, mas também da estratégia de recursos humanos e da forma como ela possibilita a resposta às necessidades do marketing.

O conceito de marketing interno, surge assim na OLI, como já foi referido, como *“uma forma de gerir os recursos humanos em que, através de um conjunto de meios, métodos e técnicas, se pretende essencialmente atrair, reter e desenvolver os clientes internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do marketing externo em particular”*. Estas ações correspondem aos métodos e técnicas utilizadas na gestão de recursos humanos, tendo como pano de fundo algumas vertentes fundamentais, tais como, todas as medidas de gestão de recursos humanos entroncam numa constante análise da envolvente e da integração com as ações estratégicas que a OLI necessita para responder ao meio e aos seus Clientes Externos e o total respeito pela unicidade do homem atual, pelas suas características específicas e coerente com as novas formas de se relacionar com o trabalho, tratando-o como um **Cliente Interno**.

Neste sub-capítulo realizou-se uma breve caracterização do conceito de Cliente Interno que se encontra bem definido na OLI, passando de seguida para a caracterização da abordagem da orientação para o mercado interno aplicado no âmbito do presente trabalho.

#### 4.3.2 Abordagem da orientação para o mercado interno OLI

Por todas as suas especificidades, e por aplicar técnicas quer da área do marketing, quer da área da gestão dos recursos humanos, como já referido anteriormente, o marketing interno na OLI é desenvolvido em paralelo por estes dois departamentos, que trabalham em conjunto e desenvolvem e aplicam as teorias e as técnicas mais indicadas para o mercado interno (Joseph, 2006; Varey, 1994).

No entanto, e porque o marketing interno envolve e está envolvido com toda a organização, o contributo de outros departamentos é claramente uma mais-valia para o desenvolvimento de programas de marketing interno eficazes. Para além das dificuldades que estão relacionadas com a conceptualização do marketing interno, são também escassos os modelos que operacionalizam o conceito, como já foi referido no Capítulo 2, na revisão da literatura. A utilização da abordagem de marketing interno na OLI, recorre a conceitos e a uma atitude de marketing para gerir os colaboradores, não representa de forma alguma uma valorização do marketing em detrimento da gestão de recursos humanos.

O marketing interno na OLI é definido como sendo a gestão de recursos humanos, que através de meios, métodos e técnicas, pretende atrair, reter e desenvolver os clientes internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do marketing externo em particular.

Assenta a sua atuação numa constante análise da envolvente e na integração dos seus atos de gestão nas ações e estratégias que a organização necessita para responder ao meio. Desta forma a gestão dos recursos humanos está perfeitamente integrada com o marketing, disponibilizando aos seus clientes internos os produtos que permitem responder às exigências do plano de negócios da OLI e, simultaneamente, envolvê-los com o projeto da organização.

Na OLI é evidente a orientação para o mercado interno. Encontra-se implementado, e referido na Política do Sistema de Gestão Integrado este conceito de cliente interno - *“As relações entre setores orientam-se pelo princípio Clientes/Fornecedores Internos, com o envolvimento, responsabilização e a mobilização de todos os colaboradores, como filosofia de trabalho”*. Significa que todos os colaboradores são simultaneamente fornecedores e clientes e que o mercado interno é palco de uma diversidade de transações entre esses fornecedores e clientes.



Lings (2004) classifica os comportamentos associados à criação de colaboradores satisfeitos e motivados como “orientação para o mercado interno”. A orientação para o mercado interno baseia a sua atuação no “processo de identificação e satisfação dos desejos e necessidades dos colaboradores, como pré-requisito para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes” e atua partindo do princípio de que os “colaboradores constituem os clientes internos da organização e que os empregos disponíveis se apresentam como o produto interno que é vendido aos colaboradores” (Lings, 2004).

Para a OLI, a orientação para o mercado interno, tem uma grande influência nos aspetos internos do desempenho da organização, essencialmente ao nível da retenção e aumento da motivação e satisfação dos colaboradores, assim como num maior compromisso com a organização por parte dos colaboradores. Desta forma, este bom desempenho interno da organização, ir-se-á refletir no bom desempenho a nível externo, aumentando a qualidade do serviço prestado, a satisfação dos clientes e melhores resultados financeiros.

Na OLI a orientação para o mercado interno atua em três frentes principais, sendo elas a **geração da informação interna, a disseminação da informação interna e a resposta à informação interna da organização**, de acordo com a figura 18. Estas dimensões comportamentais da orientação para o mercado interno têm implicações, nomeadamente ao nível da **satisfação e motivação no trabalho**<sup>5</sup>.

Tendo em conta a importância destas vertentes de atuação, procura-se explicitar de forma mais pormenorizada as características de cada uma no sub-capítulo seguinte, e associar cada colaborador como um **Cliente Interno** ao qual oferece produtos e serviços, que decorrem de diversos fatores críticos de sucesso, que permitem **Atrair, Reter e Desenvolver** os colaboradores, satisfazendo as suas necessidades e, simultaneamente, dotá-los da flexibilidade necessária para por em prática os objetivos da organização.

---

<sup>5</sup> Os conceitos de satisfação e motivação continuam ainda a confundir-se nas organizações. De forma a compreender as relações que se estabelecem entre as pessoas, é necessário conhecer minimamente o que motiva o seu comportamento. Não existe um conceito específico para a definição de motivação, mas podemos constatar que é algo que está dentro das pessoas e que as leva a realizar uma determinada tarefa. No contexto organizacional, a motivação deve ser considerada uma base fundamental para todo e qualquer processo de mudança. O conceito motivação tem sido usado com diferentes sentidos. De um modo geral, motivação é tudo aquilo que impele o sujeito a agir de determinada forma ou pelo menos que origina um comportamento específico (Kast & Rosenzweig citados por Chiavenato, 1990). A resposta à motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras e em esforço, tendo em vista a realização de objetivos. Existe na motivação um desejo de ultrapassar obstáculos e ir mais longe, o que faz com que o indivíduo satisfeito não esteja necessariamente motivado. Em contrapartida, um indivíduo motivado é sempre um indivíduo satisfeito com o seu papel (Chiavenato, 1990).



Figura 18 – Dimensões comportamentais da orientação para o mercado interno da OLI

Fonte: Adaptado de Lings, 2004

#### 4.3.2.1 Geração da informação interna

No que respeita à geração da informação, a OLI tenta identificar o tipo de informação gerada e como essa informação pode ser gerada, identificando as percepções dos colaboradores dos seus *inputs* e *outputs* nos seus empregos, bem como as percepções acerca da equidade desta troca. Ou seja, procede a uma **pesquisa do seu mercado interno** que assenta na recolha de informações acerca das necessidades dos clientes internos, recorrendo, conforme sugere Piercy (1995), à segmentação do mercado interno.



Figura 19 – Dimensões comportamentais da orientação para o mercado interno da OLI

Fonte: Adaptado de Lings, 2004

A segmentação agrupa os colaboradores, de acordo com as suas necessidades relativas à sua retenção e desenvolvimento por forma a dar resposta às exigências de uma atuação integrada com o marketing. Esta segmentação pressupõe um conhecimento profundo do mercado interno e a sua caracterização. Na OLI esta segmentação é feita com base nas diferentes características dos colaboradores, para melhor conhecer e identificar as suas necessidades, de forma a poder dar uma resposta mais adequada através da criação de informação pertinente e relevante para o mercado interno. Já outros autores, tal como Rafiq & Ahmed (1993) e Joseph (1996), evidenciavam a necessidade de se realizar uma análise do mercado interno e proceder à sua segmentação.

Esta segmentação do mercado interno é realizada essencialmente com base no contacto que os colaboradores estabelecem com os clientes, ou seja, se são ou não colaboradores de contacto, ou com base nas suas características, funções ou departamentos.

A segmentação de mercado interno é uma das decisões estratégicas que suportam a estratégia de recursos humanos. Com base no estudo de mercado interno é possível proceder à sua segmentação. Esta é efetuada de acordo com as necessidades específicas dos clientes internos no que respeita a dois dos objetivos do marketing interno: reter e/ou desenvolver os seus recursos humanos com o intuito de responder de uma forma integrada às exigências externas.

Os critérios de segmentação estão dependentes das características específicas da população e visam agrupar os colaboradores que possuam necessidades comuns, para que se desenvolvam ações que os permitam reter e desenvolver. Tal como o marketing, as suas necessidades podem ser induzidas a partir da identificação com características de ordem Demográfica e/ou Psicográfica podendo também encontrar-se critérios de segmentação assentes nas barreiras organizacionais.

**Tabela 10 – Critérios de segmentação**

DEMOGRÁFICOS	PSICOGRAFICOS	BARREIRAS ORGANIZACIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentos</li> <li>• Idade</li> <li>• Habilitações</li> <li>• Antiguidade</li> <li>• Nível Hierárquico</li> <li>• Qualificação</li> <li>• Sexo</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de satisfação</li> <li>• Expetativas e motivações</li> <li>• Estilos de gestão na OLI</li> <li>• Necessidades específicas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação</li> <li>- Comunicação</li> <li>- Acompanhamento</li> </ul> </li> <li>• Personalidade</li> <li>• Potencial de Desenvolvimento</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação entre funções de linha e de suporte</li> <li>• Diferenças de estatutos entre:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretores e Quadros</li> <li>- Quadros e técnicos</li> <li>- Técnicos e Administrativos</li> <li>- Administrativos e Operários</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.2.2 Disseminação de informação interna

A disseminação de informação interna é feita a partir da ferramenta que para o marketing interno é de extrema importância e muito valorizada dentro da OLI: a **comunicação interna**. Como já foi referido no Capítulo 2, alguma literatura retrata o marketing interno, essencialmente, como um mecanismo de comunicação dentro da organização, ou como um eficaz processo de comunicação interno (Bohnenberger, 2005). Por exemplo, Cahill (1995) considera o próprio marketing interno como sendo uma prática de comunicação com os colaboradores. A comunicação interna consiste, essencialmente, em transmitir aos clientes internos a informação pertinente, recorrendo a diversas ferramentas de comunicação, como já referia Lings (2004). (Ver Figura 20).



Figura 20 – Dimensões comportamentais da orientação para o mercado interno da OLI

Fonte: Adaptado de Lings, 2004

Joseph (1996) também defendia que a comunicação interna, formal ou informal, é um fator muito importante a ter em conta no desenvolvimento de programas de marketing interno. Também Rafiq & Ahmed (1993) assumem a importância de uma comunicação interna eficaz, capaz de motivar os colaboradores e influenciar as suas atitudes.

Esta abordagem de Rafiq & Ahmed (1993) à comunicação interna, enquadra-se na sua perspetiva de aplicação do marketing mix de serviços ao mercado interno. Estes autores defendem a utilização e aplicação do marketing mix dos serviços ao mercado interno, na qual o produto, o preço, a comunicação, a distribuição, o ambiente físico, as pessoas e o processo apresentam características específicas que se adequam ao marketing desenvolvido para o interior das organizações.

Para a OLI, um dos aspetos mais importantes do marketing interno é a comunicação estabelecida com os colaboradores e esta comunicação deve ser capaz de motivar os mesmos e influenciar e modificar as suas atitudes. Se a OLI não integrar as ferramentas de comunicação de forma eficaz e falhar na construção e implementação de estratégias de comunicação adequadas ao seu mercado interno, a forma como os seus colaboradores descodificam as mensagens transmitidas pode ser pouco clara e pode conduzir a uma má compreensão do significado dessas mensagens.

Um dos principais motivos pelos quais a maioria das organizações não tem um bom desempenho em termos de retenção, satisfação e transmissão da visão e valores essenciais aos seus colaboradores, é a incapacidade que as organizações têm de implementar um apropriado programa integrado de comunicação interna ao seu mercado interno.

Para colmatar estas falhas, a OLI baseia-se em quatro imperativos essenciais para a implementação da comunicação interna, a saber:

■ **Criação de uma atmosfera apropriada para a comunicação**

O processo de criação de uma atmosfera apropriada para a comunicação refere-se ao contexto organizacional em que é desenvolvida a comunicação e ao ambiente geral da organização e que para se conseguir uma boa atmosfera é necessário o suporte e compromisso da gestão de topo. Na OLI existe uma cultura de comunicação interna que abrange toda a organização, há um encorajamento e um aumento dos fluxos de comunicação horizontal e vertical. A existência de uma comunicação horizontal e vertical permite uma maior troca de ideias e sugestões e torna a comunicação interna um processo mais dinâmico e multidirecional que facilita a comunicação entre os diversos níveis de colaboradores que constituem a organização. A OLI promove, dentro da organização, um equilíbrio entre a comunicação formal e informal, de forma a tornar eficaz a comunicação.

### ■ Aplicação de ferramentas de comunicação integrada de marketing interno

A comunicação interna apresenta-se como uma ferramenta do marketing interno fundamental na disseminação da cultura organizacional e procedimentos das organizações. A comunicação interna deve garantir que as várias mensagens transmitidas e que os suportes pelos quais são transmitidas, sejam coerentes com os princípios, objetivos e valores da organização. É também de extrema importância o envolvimento da gestão de topo no processo de comunicação interna, pois o seu apoio é fundamental para o envolvimento dos colaboradores e para que estes sintam que as suas funções e o seu desempenho é essencial para o sucesso da organização. Se os colaboradores se sentirem mais envolvidos, a sua satisfação e motivação aumentará.

Para tal, a OLI aplica um conjunto de práticas e processos comunicativos através de alguns instrumentos utilizados, mais adequados aos objetivos de **Atrair**, de **Reter** e de **Desenvolver**, como é explicado já de seguida:

- 1) No primeiro grupo (Atrair) incluem-se o **Vídeo Institucional** da OLI, a **apresentação da organização**, a **Newsletter**, a **divulgação da Política da OLI em anúncios de recrutamento**, os **Press Release** na imprensa a divulgar acontecimentos internos, **entrevistas** à Gestão de Topo da organização em **jornais** e **revistas**, as **visitas às instalações da OLI** e os **eventos** em estabelecimentos de Ensino Superior e Técnico-profissional.
- 2) No segundo grupo (Reter) incluem-se os **relatórios de atividade**, os **painéis de afixação de informação**, os **cartões de bolso**, a afixação de **posters**, os **folhetos**, as **entrevistas de enquadramento**, as **reuniões departamentais**, as **reuniões funcionais**, as **reuniões de projeto**, os **dossiers explicativos**, o **correio eletrónico**, os **mailings** internos ou para casa dos Clientes Internos, as **sondagens** e **inquéritos**, as **reuniões informais**, as **conversas individuais**, a **política de porta aberta**, as **caixas de sugestões**, os **artigos no jornal**, **visita guiada pela empresa e departamentos**, **almoços e jantares** da organização e **concursos e campanhas**.

A **intranet** e os **murais** (*placards de informação*), ambos utilizados para a divulgação das atividades e das novidades relacionados com a OLI, são monitorizados diariamente pelos responsáveis de departamento. O acompanhamento de **metas, indicadores e objetivos, fotos dos novos colaboradores, aniversários, reportagens publicadas em jornais externos, prémios, fotos e relatórios de atividades comemorativas** são alguns dos conteúdos desses instrumentos de comunicação.



Figura 21 – Sistemas de informação via intranet utilizados na OLI

Fonte: Documentação Interna da OLI



Figura 22 – Painéis de afixação de informação

Fonte: Documentação Interna da OLI



A OLI possui também uma ferramenta de integração de novos colaboradores, o “**Manual de Acolhimento**”, que permite o conhecimento sobre a empresa, a sua história, os seus valores, os seus princípios e as regras de funcionamento. Este manual tem uma incidência maior na área da higiene e segurança do trabalho e ambiente. Permite ao colaborador ficar mais esclarecido e à vontade com a OLI facilitando a sua integração e a difusão de alguns conceitos.

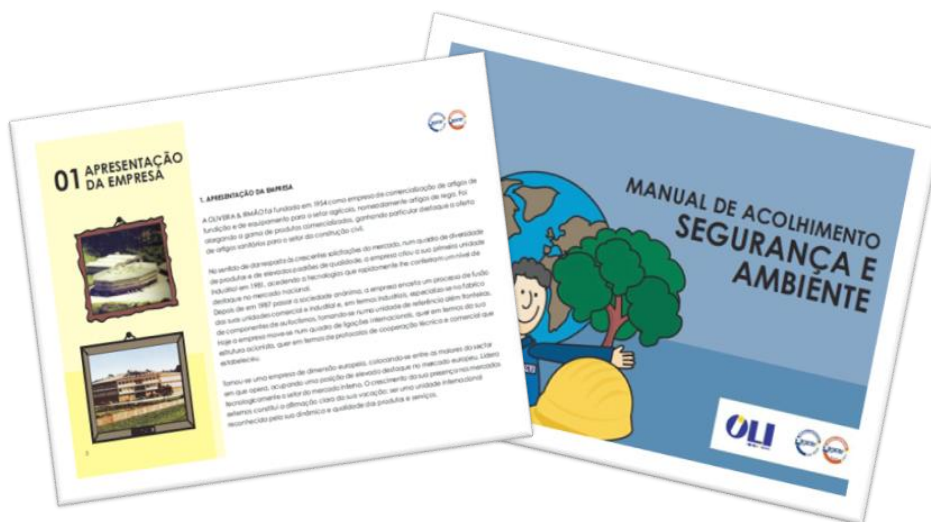


Figura 23 – Manual de Acolhimento de Segurança e ambiente entregue a todos os novos colaboradores

Fonte: Documentação Interna da OLI

- 3) No terceiro grupo (Desenvolver) incluem-se essencialmente as **reuniões para a resolução de problemas**, as **reuniões departamentais**, as **reuniões funcionais**, as **reuniões de projeto**, as **reuniões informais**, as **conversas individuais**, os **artigos no jornal**, as **caixas de sugestões** e o **Coaching** (aconselhamento).

As reuniões são um instrumento de comunicação interna altamente relevantes para a OLI, nomeadamente, a que designa por “*DAILY KAIZEN*”<sup>6</sup>. Têm uma periodicidade diária, que permite traçar objetivos para cada semana, aferir problemas, solucionar situações e controlar as tarefas que se encontram em progresso. É um dos meios mais eficazes para se comunicar de forma ativa porque é direto, imediato e transmite toda a informação de referência. Estas reuniões também são utilizadas para comunicar todas as alterações dos processos, as novidades dos vários departamentos e fornecem aos colaboradores uma visão do plano estratégico da empresa e ajudam na tomada de decisões sobre os assuntos que se encontram pendentes.

Para a OLI estas reuniões são o lugar perfeito para obter feedback da equipa e discutir questões importantes. Muitas vezes estas reuniões incluem a construção de atividades e a formação de outros exercícios para melhorar o funcionamento da OLI.

Outra reunião de extrema importância para a OLI é a que designa por “Reunião do BSC”. Considerada como um instrumento de comunicação mensal, as reuniões do *Balance ScoreCard*<sup>7</sup> (**BSC**) são utilizadas para promover a aproximação do nível operacional (responsáveis de departamento) com o nível estratégico (direção e administração). O principal objetivo destas reuniões é alinhar o planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado nomeadamente pondo em prática as seguintes ações:

---

<sup>6</sup> Kaizen (do japonês 改善, mudança para melhor). É uma palavra de origem japonesa com o significado de melhoria contínua, gradual. Pode ser visto como um processo diário, cujo propósito vai além de aumento da produtividade. Quando corretamente executado, é também um processo que humaniza o ambiente de trabalho, forma os colaboradores e identifica e elimina desperdícios.

<sup>7</sup> Kaplan & Norton definiram inicialmente o BSC como um sistema de monitorização do desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica. O BSC também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia. Esta definição recebe críticas, pois ele abrange mais do que a tomada de decisão, focando também a comunicação da estratégia e o feedback do seu cumprimento. O BSC é um sistema que materializa a visão e o crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

- **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia** - É frequente as organizações possuírem uma visão e estratégias que não são devidamente esclarecidas e discutidas. A clarificação e tradução da visão estratégica, pelos membros da organização, facilitam o seu sucesso.
- **Definir o mapa estratégico através de uma sequência de relações causa e efeito entre resultados e indicadores de desempenho**, o BSC ajuda a esclarecer as ações a empreender. Este método também contribui para a criação de consensos, entre os gestores, da visão e estratégia da organização.
- **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas** - Comunicar e interligar objetivos e indicadores estratégicos - o comprometimento dos colaboradores com a organização só existe quando as metas que visam obter se encontram alinhadas com os objetivos e expectativas dos gestores. Se o sucesso da organização depende dos objetivos estratégicos da organização serem atingidos, tal meta só se afigura possível quando os colaboradores os conhecem e reconhecem como seus. O colaborador esforçar-se-á na mesma medida e proporção em que conhecer as intenções estratégicas da empresa e se rever nelas. Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas - os gestores devem identificar metas desafiantes para os seus funcionários, definir processos internos, planear o desempenho financeiro e o crescimento. A definição de objetivos conduz à monitorização dos mesmos comprometendo os colaboradores na redução do tempo de execução das tarefas; na introdução consolidada de produtos no mercado e no aumento da sua capacitação e competências.
- **Melhorar o feedback e a estratégia** - permite monitorizar continuamente a organização, girando à volta de quatro questões/visões:

- **Perspetiva Financeira** – Como é que aparecemos aos nossos acionistas?
- **Perspetiva de Clientes** – Como é que os clientes nos vêem?
- **Perspetiva de processos internos** – Em que temos de ser excelentes?
- **Perspetiva de aprendizagem e crescimento** – Como podemos melhorar e criar valor?

Responder aos desafios colocados por estas quatro questões permite ajustar continuamente a estratégia e mudá-la quando necessário. Para isso, são realizadas com uma periodicidade mensal reuniões entre a Gestão de Topo e os responsáveis operacionais. A resposta permanente a estas quatro questões permite realizar uma monitorização simultaneamente financeira e não financeira, inerente ao sistema de informação alargado a todos os níveis da organização. Equilibra indicadores externos para acionistas e indicadores internos de processos, inovação, aprendizagem e crescimento; equilibra os resultados do esforço passado e os indicadores dos desempenhos futuros; equilibra indicadores quantificáveis e indicadores subjetivos de desempenho.

### ■ Avaliação e medição do programa de comunicação integrada de marketing

Esta fase consiste numa contínua avaliação dos programas de comunicação interna implementados, avaliação essa que é feita essencialmente através de reuniões que permitem encontros cara a cara onde se discutem os pontos fortes e os pontos fracos dos programas de comunicação interna. Esta reunião é normalmente realizada uma vez por ano, e está incluída no âmbito da revisão do sistema de gestão integrado. Sempre que sejam identificadas ações de melhoria, estas são consideradas.

### ■ Feedback

Esta fase poderá estar incluída na fase anterior, uma vez que o feedback é transmitido através das reuniões que são realizadas para a avaliação da eficácia dos programas implementados. Esta fase do processo de implementação de programas de comunicação interna permite também que se desenvolvam ações corretivas que eventualmente possam surgir com o feedback dos colaboradores. A comunicação interna e os respetivos programas para a sua implementação surgem então na literatura como uma das técnicas mais importantes no desenvolvimento de programas de marketing interno, uma vez que é através da comunicação interna que se consegue fazer chegar aos colaboradores a maioria das informações, como a missão, a visão, os objetivos e os valores da organização, entre outras. A comunicação interna apresenta-se também como uma das melhores ferramentas para comunicar indicadores de mudança dentro da organização e para comunicar aos colaboradores quais as diversas funções e os diversos departamentos existentes dentro da organização e as relações que se estabelecem entre eles.

A comunicação interna na OLI, além de desenvolver uma perceção de valorização do cliente e uma mentalidade de serviço, consegue tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e agradável para todos que constituem a empresa. Desta forma a OLI consegue passar informações importantes, de forma organizada, clara e objetiva para seu público interno, evitando que surjam suposições e comentários errôneos, deixando os colaboradores seguros e motivados, estabelecendo uma imagem harmoniosa e clara que transmite confiabilidade e credibilidade. Assim, o colaborador passa a ser parte da organização. Ele vai sentir-se motivado, quando informado e levado em consideração de forma correcta, para que a organização onde trabalha seja bem sucedida. Para a OLI os colaboradores são os melhores porta-vozes. E não é preciso muita coisa para se obter um resultado positivo. Às vezes, métodos simples adotados, como a permissão da participação dos colaboradores da produção nos processos comunicacionais, permitem que o colaborador se sinta integrado na empresa, reconhecendo a importância do trabalho que desenvolve, e transmita essa informação adiante, inclusive para futuros colegas que integrarão a equipa. O reconhecimento da comunicação interna é um passo fundamental para uma comunicação e imagem - externa e interna – de sucesso.

Resumindo, a OLI apresenta um conjunto de fatores críticos de sucesso no processo de disseminação de informação interna que podem ser sintetizados na tabela seguinte:

**Tabela 11 – Fatores críticos de sucesso da OLI no processo de comunicação interna**

ATRAIR	RETER	DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação para o exterior da Política, Cultura e Projeto da organização</li> <li>• Divulgação da organização junto das instituições de Ensino Superior e/ou Técnico-profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformização do conceito de empresa</li> <li>• Divulgação da Política, Valores, Padrões de Comportamento e Princípios Operativos</li> <li>• Integração dos pressupostos da comunicação interna na comunicação de marketing e institucional</li> <li>• Fomentar as relações interpessoais aos mais diversos níveis</li> <li>• Ações de facilitação da comunicação ascendente, descendente e horizontal</li> <li>• Facilitação de contextos propícios à comunicação</li> <li>• Implementação da relação «Eu Fornecedor, Tu Cliente»</li> <li>• Ações que facilitam uma política de Porta Aberta</li> <li>• Rituais de Acolhimento</li> <li>• Políticas e regulamentos de recursos humanos</li> <li>• Comemoração do aniversário da organização</li> <li>• Divulgação da História da organização</li> <li>• Divulgação do organograma</li> <li>• Divulgação dos sucessos da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação da Política, Valores, Padrões de Comportamento e Princípios Operativos</li> <li>• Integração dos pressupostos da comunicação interna na comunicação de marketing e institucional</li> <li>• Fomentar as relações interpessoais aos mais diversos níveis</li> <li>• Ações de facilitação da comunicação ascendente, descendente e horizontal</li> <li>• Facilitação de contextos propícios à comunicação</li> <li>• Implementação da relação «Eu Fornecedor, Tu Cliente»</li> <li>• Promover o heteroconhecimento</li> <li>• Ações que facilitam uma política de Porta Aberta</li> <li>• Concursos /campanhas de criatividade e sugestões</li> <li>• Trocas de experiências entre os diversos departamentos</li> <li>• Formação de grupos de projeto interdepartamentais</li> <li>• <i>Team building</i></li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.2.3 Resposta à informação interna

A resposta à informação interna (da OLI para os colaboradores), prende-se essencialmente com as tarefas de **recrutamento e seleção dos colaboradores**, **formação dos colaboradores**, a aplicação de **programas de reconhecimento e recompensas**, e por fim uma boa **gestão de desempenho** como resposta às necessidades percebidas após a análise do mercado interno. O recrutamento e seleção dos colaboradores e a sua formação são também apresentados por Joseph (1996) como tarefas essenciais para a construção e desenvolvimento de programas de marketing vencedores.

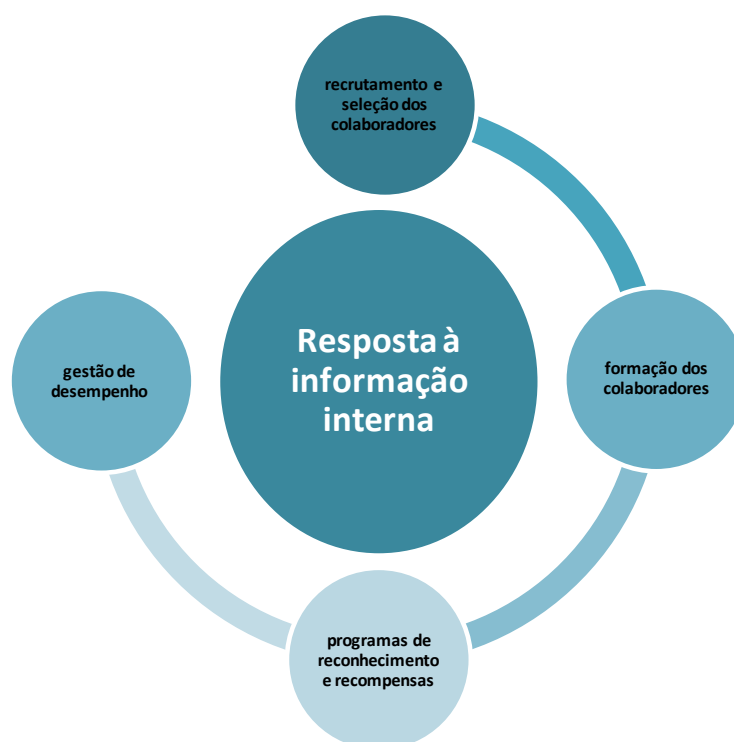


Figura 24 – Dimensões comportamentais da orientação para o mercado interno da OLI

Fonte: Adaptado de Lings, 2004

Tal como já foi referido no Capítulo 2, na revisão da literatura, é geralmente reconhecido que o marketing interno desempenha um papel importante na motivação e formação dos colaboradores para atuarem de uma forma orientada para o mercado (externo) (Harris & Piercy, 1999). A implementação desta orientação requer o alinhamento de processos organizacionais, recursos e de estruturas organizacionais para a criação de valor superior para os clientes externos.

Elementos comuns a tal estratégia (tais como processos de seleção cuidadosos, *empowerment* dos colaboradores e consciência por parte dos colaboradores do seu papel na satisfação do cliente externo) relacionam-se, de alguma forma, com os objetivos do marketing interno e acrescentam mais um suporte para a existência de uma relação positiva entre o marketing interno e a orientação para o mercado (externo). Além disso, existem fatores que, de alguma forma, se relacionam com os objetivos do marketing interno, reforçando a premissa de que o marketing interno influencia esta orientação. Esses antecedentes incluem políticas de recursos humanos (Cadogan & Diamantopoulos, 1995), sistemas de recompensas (Kohli & Jaworski, 1990), e hierarquias internas (Moorman, 1995 in Lings, 2000).

O marketing interno também tem sido descrito como uma filosofia para gerir os recursos humanos da organização com base numa perspetiva de marketing. Ahmed & Rafiq (2002) fazem referência a autores que argumentam que importantes funções, tradicionalmente da responsabilidade do núcleo dos departamentos de pessoal, deverão ser assumidas pelos departamentos de marketing das organizações. Nesse sentido, o marketing interno na OLI abrange diversas atividades internas à organização, mas que, originalmente são exercidas ou motivadas pelo departamento de recursos humanos.

A OLI reconhece que os seus colaboradores têm um papel fulcral para o sucesso da organização e como tal, desenvolve um conjunto de atividades e programas, que têm como principal objetivo atrair bons colaboradores, manter colaboradores qualificados, reconhecê-los, incentivá-los e mantê-los motivados para que atinjam, na medida do possível, a satisfação total. Se seguida são descritas algumas dessas atividades.

### ■ Recrutamento e seleção dos colaboradores

Um aspeto fulcral no marketing interno é a contratação das pessoas certas para o desempenho das suas funções. Na mesma linha de pensamento, Berry & Parasuraman (1992:25) apresentavam esta atividade, como um dos elementos básicos para o sucesso do marketing interno, que designavam com “Lutar por talentos”. Desta forma, o marketing interno é fulcral pois fornece os perfis ideais para cada tipo de função. A estratégia de recrutamento da OLI vai de encontro à retenção dos bons colaboradores e os mais apropriados para funções de contacto e para posições de gestão. A OLI desenvolve anualmente estágios inseridos num protocolo com a Universidade de Aveiro, que combina formação, experiência profissional real e aumento gradual de responsabilidade. No fundo, consiste em atrair, captar e reter jovens recém-licenciados com elevado potencial de desenvolvimento. Durante todo o programa, as oportunidades profissionais oferecidas acontecem em função do mérito e da performance evidenciados pelos estagiários. Para além de todo este processo de contratação de jovens licenciados, a organização tem, paralelamente, todo um processo de contratação que é definido, igualmente, por critérios rígidos e exigentes para que se consiga reter os melhores profissionais, desenvolvendo-se e crescendo com eles.

Em síntese, e a partir da pesquisa primária e secundária, são expostos alguns fatores críticos de sucesso no processo de recrutamento e seleção dos colaboradores que podem ser sintetizados na tabela seguinte:

**Tabela 12 – Fatores críticos de sucesso da OLI no processo de recrutamento e seleção dos colaboradores**

ATRAIR	RETER	DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação da Política nos anúncios de imprensa para recrutamento externo;</li> <li>• Clarificação da função, requisitos e do que se oferece;</li> <li>• Apresentação da História, Política, Valores, Padrões de Comportamento e Princípios Operativos na entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento das chefias na seleção</li> <li>• Recrutamento interno quer por escolha direta quer por concurso</li> <li>• Fornecer informação clara aos recrutados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento interno quer por escolha direta quer por concurso</li> <li>• Enriquecimento do leque de competências através do recrutamento externo</li> <li>• Follow-up para reenquadramento</li> <li>• Ações de acolhimento</li> <li>• Ações que visam a integração</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria



### ■ Formação dos colaboradores

A área de Formação tem como principal missão identificar necessidades de formação com o intuito de desenvolver os ativos humanos de acordo com os objetivos e estratégia da empresa. Especificamente, elaborar e submeter à aprovação da Gestão de Topo, o Plano Anual de Formação, tendo por referência as necessidades de aquisição de competências necessárias para a evolução profissional; tratar das solicitações específicas das várias direções e o seu alinhamento com a estratégia definida para o negócio e as propostas da própria área; conceber e planear com as Direções específicas, a formação de acolhimento e integração; analisar as solicitações de formação extra plano propostas, emitir pareceres sobre as mesmas e fornecer a informação necessária à respetiva entidade decisora; desenhar em parceria com as direções clientes e fornecedores programas de formação específicos; e avaliar a formação realizada na dupla vertente, validação efetuada pelos formandos e avaliação do impacto da formação.

Para garantir uma combinação ótima entre a formação e as necessidades dos colaboradores, é realizado, anualmente (no início do 4º. trimestre), um levantamento das necessidades de formação para o ano seguinte.

No contexto do marketing interno, a formação visa transmitir conhecimento aos colaboradores para que estes estejam capacitados a executar de forma correta as suas tarefas diárias. A atividade de formação é, deste modo, relevante para fornecer aos colaboradores capacidades especializadas e sensibilidade às necessidades do cliente, de forma a contribuir para a criação de uma orientação para o mercado (Conduit & Mavondo, 2001), como já foi referido anteriormente.

A OLI oferece aos seus colaboradores oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal, obtendo desta forma bons níveis de desempenho no trabalho. As atividades de formação são distribuídas consoante as necessidades de cada departamento da OLI. Os responsáveis dos departamentos são responsáveis em detetar as necessidades dos seus colaboradores e, de seguida, comunica-las ao departamento de recursos humanos, que fica com a responsabilidade de elaborar um plano anual de formação.

A OLI proporciona aos seus colaboradores, formação para que compreendam o funcionamento da estratégia e o seu papel dentro da OLI como um todo, formação que vise o desenvolvimento de atitudes favoráveis dos seus colaboradores relativamente ao seu cliente (interno ou externo), e formação que visa desenvolver habilidades técnicas dos colaboradores, reforçando as suas capacidades de comunicação. Desta forma a formação é considerada uma estratégia para o aumento da motivação dos colaboradores da OLI, pois estes sentem que a empresa os valoriza como profissionais importantes.

Resumindo, a OLI apresenta um conjunto de fatores críticos de sucesso no processo de formação que podem ser sintetizados na tabela seguinte:

**Tabela 13 – Fatores críticos de sucesso da OLI no processo de formação**

ATRAIR	RETER	DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações que demonstram que a organização aposta na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores como profissionais e como pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecção das necessidades de formação</li> <li>• Ações que visam a implementação do processo de formação e sua calendarização</li> <li>• Ações de formação de integração e orientação</li> <li>• Ações de formação técnica funcional</li> <li>• Ações de comportamentos desejáveis</li> <li>• Ações de formação no cargo</li> <li>• Ações de validação da formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações que visam diagnosticar as necessidades de formação, a médio e longo prazo</li> <li>• Ações que visam diagnosticar as necessidades de formação para o desenvolvimento de carreira</li> <li>• Ações que visam inserir a formação no plano de negócios da organização</li> <li>• Ações de formação técnica funcional</li> <li>• Ações de formação de comportamentos desejáveis</li> <li>• Apoio a ações de autodesenvolvimento</li> <li>• Avaliação da formação</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### ■ Programas de reconhecimento e recompensas

O reconhecimento da contribuição do colaborador é uma parte fundamental para assegurar um elevado nível de motivação no trabalho. A motivação traduz-se em colaboradores dedicados que são mais eficientes e eficazes na realização das suas tarefas.

A OLI estabelece programas de reconhecimento com rumo à valorização dos seus colaboradores. A par da componente salarial (fixa ou variável) assume acrescida importância as formas de reconhecimento pelo trabalho realizado, quer sob a forma de responsabilidade acrescida ou promoções, quer sob a forma de prémios e outras formas de dar visibilidade e importância à sua contribuição.

O objetivo primordial deste programa de reconhecimento e recompensas é o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com o projeto da OLI. Para tanto, é necessário que os fatores de higiene, na linguagem de Herzberg, tenham equidade interna e competitividade externa e que os fatores de motivação sejam adequadamente geridos.

A OLI empenha-se para alcançar os seus resultados, através da promoção do mérito individual e da equidade interna e compensação dos seus colaboradores, alinhada com o mercado, utilizando:

- (1) **Avaliação**, indicadores (e objetivos) quantitativos para os colaboradores e cálculo da remuneração variável de forma transparente e uniforme;
- (2) **Carreira**, evolução de carreira com regras objetivas e transparentes e reconhecimento do mérito individual de cada colaborador;
- (3) **Remuneração**, remuneração alinhada com o mercado e respeito pela equidade interna na compensação total.

Resumindo, os fatores críticos de sucesso da OLI no processo de reconhecimento e recompensas podem ser expostos de acordo com a tabela seguinte:

**Tabela 14 – Fatores críticos de sucesso da OLI no processo de reconhecimento e recompensas**

ATRAIR	RETER	DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de recompensa competitivo e equitativo</li> <li>• Ações que levam em consideração uma diferenciação da concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações que visam auto-realização no trabalho</li> <li>• Ações que visam reconhecimento do trabalho realizado</li> <li>• Ações que visam a responsabilização</li> <li>• Gestão de salários equitativa</li> <li>• Melhoria das condições de trabalho</li> <li>• Ações que visam equidade do sistema</li> <li>• Ações que visam a progressão da carreira</li> <li>• Benefícios sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações que visam a responsabilização</li> <li>• Melhoria das condições de trabalho</li> <li>• Ações que visam o incremento da autonomia</li> <li>• Ações que visam a progressão da carreira</li> <li>• Remuneração flexível por objetivos</li> <li>• Remuneração por trabalho de equipa</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### ■ Gestão do desempenho organizacional

O conceito de desempenho organizacional ocupa uma posição de destaque na gestão das organizações, bem como no campo da pesquisa organizacional, podendo mesmo dizer-se que constitui, por excelência e em última análise, a variável dependente de interesse (Devinney, *et al.*, 2005). Este conceito está no centro da gestão estratégica, sendo o verdadeiro teste de qualquer estratégia (McCracken, *et al.*, 2001). No entanto, o termo desempenho organizacional, apesar de vulgarmente utilizado, tem subjacente alguma ambiguidade resultante dos inúmeros fatores e variáveis a ele inerentes.

**Ford e Schellenberg (1982) argumentam que podem ser identificadas, na literatura, três perspetivas para conceptualizar o desempenho organizacional:**

- 1) A abordagem das metas (*goal approach*), que assume que as organizações perseguem objetivos identificados, definindo o desempenho em termos da concretização desses objetivos;
- 2) A abordagem de recursos de sistemas (*systems resource approach*), que realça a relação entre a organização e o seu ambiente, definindo o desempenho em termos da capacidade da organização em assegurar recursos escassos e valiosos; e
- 3) A abordagem de processos (*process approach*), que define o desempenho em função do comportamento dos participantes da organização.

Outras perspetivas são sugeridas por outros autores da área, por exemplo, o modelo ecológico ou o modelo da satisfação dos participantes (*constituent approach*), que definem o desempenho de acordo com a capacidade da organização em satisfazer as necessidades dos constituintes estratégicos chave (Selden & Sowa, 2004).

Um aspeto relativamente unânime é que o desempenho de uma organização está fortemente ligado aos objetivos e metas que esta pretende atingir. Os objetivos de uma organização são diversos. Alguns são únicos a essa organização, outros são importantes para todas as organizações (eficiência, qualidade, controlo de custos, etc.).

Neste contexto, com base na diversidade de objetivos, também o desempenho deve ser conceptualizado de forma multidimensional. Ou seja, este conceito reveste-se de um carácter multidimensional, embora não haja acordo quanto à natureza dessas mesmas dimensões (Venkatraman & Ramanujan, 1987).

Independentemente das conceptualizações usadas, o desempenho organizacional é um fenómeno complexo e multidimensional (Dess & Robinson, 1984). Para capturar totalmente o conceito será preferível utilizar critérios multidimensionais para que, dessa forma, se produzam definições operacionais mais válidas.

Portanto, sendo um conceito multidimensional, a sua monitorização varia dependendo de uma diversidade de fatores que o constituem (Fitzgerald & Moon, 1996 *in* Mwita, 2000). Logo, a operacionalização de tal conceito complexo é inerentemente difícil (Dess & Robinson, 1984).

A OLI utiliza o método *Balance Scorecard*, como já foi referido no ponto das **ferramentas de comunicação integrada de marketing interno**, para fazer a conexão entre o desempenho, a estratégia e o propósito organizacional. Nesse sentido, focaliza as medidas de desempenho organizacional a partir de quatro dimensões:

- a) A perspetiva financeira, segundo a visão dos acionistas;
- b) A perspetiva do cliente, de acordo com satisfação e retenção de segmentos de clientes;
- c) A perspetiva dos processos direcionados para satisfação dos acionistas e dos clientes; e
- d) A perspetiva de inovação e aprendizagem, conforme a capacidade de mudar e melhorar a partir das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais.

Qualquer sistema de medição do desempenho organizacional necessita de estar consubstanciado num conjunto de indicadores (medidas) que possibilitam verificar se determinados objetivos são atingidos ou não. Necessariamente, essa estrutura de indicadores deve estar alinhada com a estratégia organizacional. Para determinar as medidas de desempenho torna-se necessário realizar um balanço de interesses, procurando o entendimento dos clientes (internos e externos) e as suas necessidades (Hronec, 1994).

Esta gestão de desempenho na OLI, consiste também em analisar comportamentos observáveis, de forma metódica e sistemática, para avaliar o desempenho demonstrado pelo colaborador, durante um determinado período de tempo. Avalia, também, o desempenho real que consiste em identificar o impacto do desempenho de cada colaborador para o cumprimento dos objetivos definidos. Por fim, permite manter os colaboradores mais satisfeitos, motivados e potenciar o seu desenvolvimento.

**Assenta em alguns objetivos e rege-se por alguns princípios orientadores:**

- (1) Analisar o nível de concretização dos objetivos e de proficiência das competências;
- (2) Acompanhar o desempenho dos colaboradores, proporcionando-lhes uma direção clara;
- (3) Estabelecer compromissos futuros suportados em ferramentas que permitam o desenvolvimento individual e o desempenho da organização como um todo;
- (4) Motivar as pessoas através do estabelecimento de critérios objetivos que permitam recompensar o seu contributo para o êxito da organização; e,
- (5) Partilhar com os colaboradores os êxitos da empresa.

Fonte: Documentação Interna da OLI

Depois de realizada esta análise de avaliação global e prospetiva irá resultar um conjunto de ações tendentes a potenciar pontos fortes e colmatar pontos fracos que tenham sido detetados. Este plano de ações deverá merecer o acordo e comprometimento do colaborador. E, como objetivos fundamentais a partilhado passado, a consolidação do presente e o planeamento de pistas do que deve ser o futuro.

Podemos aqui também expor os principais fatores críticos de sucesso da OLI no processo de gestão de desempenho, descritos na tabela seguinte:

**Tabela 15 – Fatores críticos de sucesso da OLI no processo de gestão de desempenho organizacional**

ATRAIR	RETER	DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho equitativa</li> <li>• Gestão participativa por objetivos</li> <li>• Contratos individuais de desempenho</li> <li>• Avaliação dos métodos de recrutamento e consequente ação corretiva</li> <li>• </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa salarial com base no desempenho</li> <li>• Ações de feedback de atuação</li> <li>• Ações que visem tornar os objetivos de avaliação mensuráveis, alcançáveis e calendarizados</li> <li>• Identificação do potencial dos colaboradores</li> <li>• </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico das necessidades de melhoria de desempenho</li> <li>• Fixação de objetivos individuais</li> <li>• Fixação de objetivos de equipa</li> <li>• Avaliação da formação e consequente ação corretiva</li> <li>• Avaliação do potencial do empregado</li> <li>• Planos de carreira</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Neste sub-capítulo realizou-se uma breve caracterização dos principais aspetos associados ao conceito do marketing aplicado no ambiente interno da OLI, constatando-se uma diversidade de atividades e iniciativas existentes. Esta perspetiva assenta sobretudo numa gestão consubstanciada na valorização dos recursos humanos a fim de estimular a motivação, mobilização e gestão dos membros organizacionais no sentido de disseminar valores orientados para a satisfação dos clientes (internos e externos).



## **5. CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E LINHAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURAS**

A presente dissertação tem como objetivo fundamental contribuir para uma melhor compreensão do conceito de marketing interno, bem como perceber alguns dos seus efeitos/consequências organizacionais. Especificamente, o foco de atenção é colocado no conceito de orientação para o mercado interno da OLI. Como já foi referido, este conceito tem sido considerado prioritário de investigação, representando uma extensão de uma linha de pesquisa que vem proporcionando importantes contribuições para o conhecimento nas áreas de marketing e, de forma mais abrangente, na gestão das organizações.

Como culminar do trabalho realizado, neste capítulo final, apresenta-se uma visão sintética dos principais pontos analisados nos capítulos anteriores e expõem-se as principais conclusões obtidas a partir dos objetivos estabelecidos e dos resultados empíricos obtidos. De seguida, descreve-se as considerações gerais quanto às suas implicações para os gestores (sub-capítulo 5.2) e finalmente, apresenta-se algumas das limitações inerentes ao estudo, sub-capítulo 5.3), e sugerem-se linhas para investigações futuras (sub-capítulo 5.4).

## 5.1 CONCLUSÕES GERAIS

A importância acrescida da gestão das pessoas nas organizações, como elemento indispensável para manter e incrementar a vantagem competitiva face à concorrência, acompanhada pela evolução da relação de trabalho e pela exigência de qualidade de vida do homem-colaborador atual, leva a que o primado do cliente seja transposto para o interior da organização. O indivíduo contemporâneo assume-se como cliente no interior da organização onde trabalha, procurando empregadores que satisfaçam as suas necessidades e expectativas e que lhe forneçam produtos e serviços que respeitem as suas exigências.

O marketing interno surge, assim, como uma metodologia de gestão que através de meios, métodos e técnicas tem por objetivo atrair, reter e desenvolver os clientes internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do marketing externo em particular. Essas ações não são mais do que métodos e técnicas utilizadas pelas organizações, tendo como pano de fundo duas vertentes fundamentais:

- Todas as medidas entroncam numa constante análise da envolvente e da integração com as ações estratégicas que a organização necessita para responder ao meio e aos seus clientes externos;
- Total respeito pela unidade do homem atual, pelas suas características específicas e pelas novas formas de se relacionar com o trabalho, tratando-o como cliente interno.

Neste seguimento, surge esta dissertação, cujo objetivo foi examinar a implementação do conceito de marketing interno na OLI. Para tal, e recorrendo à metodologia de estudo de caso, efetuou-se numa primeira fase, através de pesquisa secundária, o levantamento de um conjunto de dados acerca da organização, nomeadamente a abordagem utilizada para caraterizar o marketing interno. Numa segunda fase, já através de pesquisa primária, mais concretamente através da realização de entrevistas semiestruturadas e observação participante, foi feita a recolha de informações focadas no que está a ser feito pela organização, quais as perceções dos colaboradores, de que forma é implementada esta abordagem, por quem e que tipo de instrumentos são utilizados. Reunidas todas estas informações, procedeu-se à sua análise através de uma pesquisa criteriosa que possibilitou obter uma visão agrupada e de alto nível do que está a ser feito.

A análise efetuada permitiu não só concluir que a OLI aplica um conjunto de práticas de marketing interno bem sedimentadas e estruturadas, como também considera o fator humano como um elemento diferenciador que leva a organização a fornecer um valor superior aos seus clientes externos. Nesse sentido foram descritas todas as atividades desenvolvidas pela OLI que têm tido um papel estratégico e essencial para uma implementação estratégica efetiva do marketing interno.

A OLI considera as iniciativas de marketing interno importantes, pelo indispensável papel que desempenham na motivação e retenção dos colaboradores, e porque, quando se preocupam com o desenvolvimento de uma orientação para o cliente, proporcionam o alinhamento do marketing interno assegurando uma estratégia coerente.

Contudo a OLI considera que o marketing, quer seja utilizado interna ou externamente, tem a ver com pessoas e a utilização de ferramentas de marketing no interior das organizações é especialmente relevante. É importante, entre outros fatores, porque atua como complemento à gestão dos recursos humanos na procura da motivação e satisfação dos colaboradores, promove nos colaboradores comportamentos orientados para o cliente externo, auxilia a implementação de estratégias e mudanças organizacionais e possibilita a interiorização dos princípios de marketing. O conceito de marketing interno tem sido operacionalizado na OLI através do conceito de orientação para o mercado interno, a abordagem defendida no presente trabalho.

**Conseguiu-se portanto** oferecer à organização uma visão geral do que está a ser feito: esta dissertação reúne, num só documento, o resumo do que tem sido feito, essencialmente pelo departamento dos recursos humanos da OLI, para expandir a abordagem do marketing interno e, assim, contribuir para o aumento de vantagens competitivas. Até ao momento, a organização não possuía um documento com todas as ações já desenvolvidas que assentavam nesta temática. Considera-se, assim, que o objetivo proposto para esta dissertação foi concretizado. Esta dissertação poderá servir outras empresas e apoiar estudos de marketing interno, pois sugere uma possível metodologia para a análise prévia deste tema.

## 5.2 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

Os resultados desta investigação detêm implicações importantes para os gestores da organização estudada. Em primeiro lugar, devido a ambientes turbulentos, complexos e em constante mudança, as organizações em todos os níveis estão a ser, de forma crescente, pressionadas para reexaminarem as suas operações, para se focalizarem na eficiência e eficácia, pela atenção à transparência e accountability e pela consciência das necessidades e procuras dos clientes. Estes factos aproximaram as organizações a uma abordagem orientada para o mercado externo, com o objetivo de colocar o cliente no centro das suas atividades.

A presente dissertação mostrou a relevância dos conceitos de marketing interno para os gestores. De facto, uma abordagem de marketing é útil para os gestores dirigirem os seus esforços no sentido de melhorar os serviços prestados e serem mais responsáveis para com os clientes. Neste contexto, a OLI está interessada em melhorar o desempenho organizacional e promove a implementação de comportamentos orientados para o mercado interno na sua organização. Os gestores das organizações devem reconhecer a importância de dedicar recursos que assegurem a recolha, disseminação e resposta à informação de mercado, também no ambiente interno.

Para a concretização de objetivos devem apreciar a importância da adoção de uma orientação interna em conjugação a uma orientação externa. Logo, a implementação de comportamentos orientados para o mercado que enfatizam tanto o ambiente interno como o externo é importante para este tipo de organizações.

Em última análise, permitirá que os gestores das organizações analisem as condições internas, com especial incidência para a forma como tratam os colaboradores, que condicionam o incrementar da orientação para o mercado (externo) e, também, a qualidade dos serviços prestados.

Em síntese, de um ponto de vista dos gestores, este trabalho pretendeu fornecer uma maior compreensão do processo de geração, disseminação e utilização interna da informação de marketing, bem como da sua relação com outras variáveis organizacionais. Esta compreensão ou domínio destes processos fornecem importantes informações práticas de gestão para as organizações.

Avaliando os resultados, algumas limitações deverão ser enunciadas e, adicionalmente, diversas pistas para investigação futura deverão ser sugeridas. O próximo sub-capítulo aborda esta matéria.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Aqui, como em todos os trabalhos de investigação, existem limitações, quer em termos das questões teóricas colocadas quer no que respeita a aspetos metodológicos. Tais limitações podem servir como estímulo para o desenvolvimento de futuras investigações. Neste contexto, referem-se as seguintes limitações que sobressaem após conclusão do presente trabalho:

#### **Estudos escassos na área de implementação do marketing interno:**

Apesar do marketing interno ser uma área emergente no campo da implementação estratégica, ainda são reduzidas as organizações que, de facto, aplicam o conceito na prática. Foi de todo impossível encontrar um estudo de implementação do tema abordado, que servisse de orientação para a caracterização que se fez na organização analisada.

#### **Amplitude de análise limitada:**

A opção pela realização da análise do conceito e aplicação do marketing no ambiente interno apenas na organização OLI, limita a abrangência da investigação, incorrendo-se no risco de caracterizar de forma pouco profunda o efeito deste conceito.

#### **Impossibilidade de extrapolar os resultados deste estudo a outras empresas:**

A presente dissertação, por se tratar de um estudo de caso bastante específico, não poderá ser considerada, na sua totalidade, como uma ferramenta de apoio à atividade de outras organizações, uma vez que todas as informações pesquisadas foram, à partida, orientadas a um contexto particular, contudo este trabalho pode ser encarado com um guia para uma primeira abordagem ao marketing no ambiente interno.

#### **Número reduzido de intervenientes no instrumento qualitativo de recolha de informações, a entrevista:**

O facto desta dissertação não ter pretensões estatísticas, procurou apenas a análise do ponto de vista de alguns gestores de topo através de um número restrito de colaboradores da OLI, o que faz com que a variedade, riqueza e contraposição das informações recolhidas seja limitada.

#### 5.4 LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

Sem dúvida que o desenvolvimento de uma orientação para o mercado, tanto interno como externo, é um processo complexo e árduo. Contudo, esta orientação é necessária para a sobrevivência das organizações. Nos dias de hoje, em resposta às mudanças radicais que estão a ocorrer no meio envolvente, os gestores devem prestar atenção à forma como as organizações podem desenvolver e manter um foco nos seus clientes, colaboradores e mercados.

Na tentativa de enriquecer o estudo agora iniciado, considera-se que seria relevante efetuar uma investigação na qual, através de uma análise mais aprofundada, avaliar os efeitos e o impacto do marketing interno na orientação para o mercado externo.

Na literatura sobre esta temática, ainda existem algumas questões por resolver (Hunt & Lambe, 2000). Na análise de estudos mais recentes, são visíveis as preocupações que se expressam a seguir. Ainda não existe uma visão partilhada sobre o que, exatamente, constitui a orientação para o mercado; nem existe uma única definição do conceito (Van Raaij, 2001). A natureza do fenómeno da orientação para o mercado é, de um ponto de vista conceptual, ambíguo, uma vez que ainda permanecem dúvidas, na literatura, se se trata de uma filosofia de negócios ou um conjunto de atividades (Dreher, 1993 in Gauzente, 1999).

O uso de diferentes definições do conceito de marketing e de orientação para o mercado, bem como a utilização de um amplo conjunto de técnicas, tem dificultado o surgimento de um corpo coerente de evidências empíricas relativas ao conceito. Relativamente à questão da medição da orientação para o mercado, as escalas de Kohli, et al. (1993) e Narver & Slater (1990) ainda são as mais utilizadas (Van Raaij, 2001). A maioria dos trabalhos adota uma abordagem semelhante. A área de estudo sobre os antecedentes da orientação para o mercado tem recebido menor atenção por parte dos pesquisadores, do que a análise das suas consequências (Kirca, et al., 2005). É claramente evidenciado, por parte da literatura, a escassez de estudos sobre os antecedentes, nomeadamente no que concerne às condições sob as quais a orientação para o mercado pode ser desenvolvida, ou do processo de introdução/desenvolvimento desta orientação nas organizações (Harris, 1998; Avlonitis & Gounaris, 1999; Pulendran, et al., 2000).

Um foco crescente nos fatores antecedentes ajudaria os gestores nos seus esforços para implementar a orientação para o mercado (Van Raaij, 2001). Pesquisas recentes sobre as barreiras à orientação para o mercado (Bisp, 1999; Harris, 2002) são extremamente úteis para conseguir esse objetivo.

Além disso, contribuições valiosas estão a ser feitas em novos estudos sobre, por exemplo, as práticas de recursos humanos e a orientação para o mercado (Harris & Ogbonna, 2001), ou entre o marketing interno e esta orientação (Ahmed, et al., 2003). Este facto vem diretamente de encontro à abordagem que se pretende sugerir em futuras investigações.

As pesquisas sobre a orientação para o mercado (externo) no âmbito empresarial têm vindo a evoluir, manifestando-se uma tendência crescente na utilização do marketing (e consequente orientação para o mercado). A orientação para o mercado traduz-se numa “orientação ao serviço ao público” (Cervera, 1998), a qual guia os gestores no sentido de adaptação de sistemas, estruturas, processo e cultura das suas organizações para a criação e fornecimento de valor para os *stakeholders*, em particular aos clientes.

Tal como apontado no sub-capítulo anterior (5.3. – Limitações do estudo), a caracterização do marketing no ambiente interno seria mais abrangente e aprofundado caso tivesse sido feito à luz de mais representatividade, pois permitiria não só contrapor opiniões de diferentes gestores de topo como permitiria abordar outros elementos previstos noutros modelos.

Por fim, considera-se que seria importante para a OLI um estudo comparativo entre as empresas do mesmo sector de atividade, para assim averiguar se os esforços e os recursos estão a ser alocados adequadamente, e se de facto para outras organizações as práticas que se podem implementar ao nível do marketing influenciam na tomada de decisões e estratégias que sustentam as vantagens competitivas.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (1995). *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies*. Journal of Marketing Practice, 1(4), 32-51.
- Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003). *Internal marketing issues and challenges*. European Journal of Marketing, 37(9), 1177-1186.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003). *Internal marketing and the mediating role of organisational competencies*. European Journal of Marketing, 37(9), 1221-1241.
- Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Becker, J. & Homburg, C. (1999). *Market-oriented management: A systems-based perspective*. Journal of Market-Focused Management, 4(1), 17-41.
- Bell, M.L. & Emory, C.W. (1971). *The faltering marketing concept*. Journal of Marketing, 35(10), 37-42.
- Bell, S.J., Menguç, B. & Stefani, S.L. (2004). *When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints*. Journal of the Academy of Marketing Science, 32(2), 112-126.
- Berry, L. (1981). *The employee as customer*. Journal of Retail Banking, 3(1), 25-28.
- Berry, L. (1986). *Big ideas in service marketing*. Journal of Consumer Marketing, 3(2), 47-51.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1992). *Services marketing starts from within*. Marketing Management winter, 25-34.
- Cahill, D.J. (1995). *The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing*. The Journal of Services Marketing, 9(4), 43-54.
- Caruana, A. & Calleya, P. (1998). *The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers*. International Journal of Bank Marketing, 16(3), 108-116.
- Grönroos, C. (1985). *Internal Marketing – Theory and Practise*, in T. M. Bloch, G.D.
- Upah, & V.A. Zeithaml (Eds.). *Services Marketing in a Changing Environment*. American Marketing Association: Chicago, pp. 41-47.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Free Press: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1995). *Relationship marketing: the strategy continuum*. Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 252-255.
- Gummesson, E. (1991). *Marketing orientation revisited: the crucial role of part-time marketer*. European Journal of Marketing, 25(2), 60-75.



- Gummesson, E. (2000). *Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Network Organizations*, in R.J. Varey & B.R. Lewis (Eds), *Internal Marketing - Directions for Management*, Routledge. Taylor & Francis Group: Londres, pp. 27-41.
- Harris, L. & Piercy, N. (1999). *Management behaviour and barriers to market orientation in retailing companies*. *The Journal of Services Marketing*, 13, 113-131.
- Harris, L.C. (1996). *Cultural obstacles to market orientation*. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(4), 36-52.
- Hunt, S.D. (1976). *The Nature and scope of marketing*. *Journal of Marketing*, July, 17-28.
- Hunt, S.D. & Lambe, C.J. (2000). *Marketing's contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory*. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17-43.
- Joseph, W.B. (1996). *Internal marketing builds service quality*. *Journal of health Care Marketing*, 16(1), 54-64.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9th edition. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Kotler, P. & Levy, S.J. (1969). *Broadening the concept of marketing*. *Journal of Marketing*, Janeiro, 10-15.
- Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia*. *Harvard Business Review*, (July-August), 45-56.
- Lings, I.N. (1999). *Balancing internal and external market orientations*. *Journal of Marketing Management*, 15, 239-263.
- Lings, I.N. (2000). *The Impact of Internal Market Orientation on External Market Orientation and Business Performance: An Empirical Study of the U.K. Retail*.
- Lings, I.N. (2004). *Internal market orientation: Construct and consequences*. *Journal of Business Research*, 57, 405-413.
- Lings, I.N. & Greenley, G.E. (2005). *Measuring internal market orientation*. *Journal of Service Research* 7(3), 290-305.
- Lings, I.N. & Greenley, G.E. (2005). *The impact of internal and external market orientation on firm performance*. *Proceedings of ANZMAC 2005 Conference – Strategic Marketing and Market orientation*, 42-50.
- Morgan, R.E. & Strong, C.A. (1998). *Market orientation and dimensions of strategic orientation*. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051-1073.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). *The effect of a market orientation on business profitability*. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

- Narver, J.C., Slater, S.F. & Tietje, B. (1998). *Creating a market orientation*. Journal of Market-Focused Management, 2, 241-255.
- Piercy, N. & Morgan, N., (1991). *Internal marketing – The missing half of the marketing programme*. Long Range Planning, 24(2), 82-93.
- Piercy, N.F. (1995). *Customer satisfaction and the internal market – Marketing our customers to our employees*. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1(1), 22-44.
- Piercy, N.F., Harris, L.C. & Lane, N. (2002). *Market orientation and retail operatives expectations*. Journal of Business Research, 55, 261-273.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1993). *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management*. Journal of Marketing Management, 9(3), 219-232.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. The Journal of Services Marketing, 14(6), 449-462.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). *A Meta-Model of Internal Marketing*, in R.J. Varey & B.R. Lewis (Eds), *Internal Marketing – Directions for Management*, Routledge. Taylor & Francis Group: Londres, pp 223-237.
- Slater S.F. & Narver J.C. (1998). *Customer-led and market oriented: Let's not confuse the two*. Strategic Management Journal, 19(10), 1001-1006.
- Slater, S.F & Narver, J.C. (1995). *Market orientation and the learning organization*. Journal of Marketing, 59 (July), 63-74.
- Varey, R.J. (1995). *Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges*. International Journal of Services Industry Management, 6(1), 40-63.
- Varey, R.J. (2000). *A Broader Conception of Internal Marketing: A Social Constructionist Perspective*, in R.J. Varey & B.R. Lewis (Ed), *Internal Marketing – Directions for Management*, Routledge. Taylor & Francis Group: Londres, pp. 281-290.
- Varey, R.J. e Lewis, B.R. (1999). *A broadened conception of internal marketing*. European Journal of Marketing, 33(9/19), 926-944.